

# GEOGRAFIA ETA HISTORIA

Amaia URRIZA YEREGUI

KALITATEAREN KUDEAKETA  
SISTEMEN AZTERKETA  
OINARRIZKO KONPETENTZIEN  
IKUSPEGITIK NAFARROAKO  
IKASTETXE PUBLIKOETAN

TFG/*GBL* 2013



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea

Grado en Maestro de Educación Infantil  
/  
*HaurHezkuntzakolrakasleenGradua*



**Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua**  
**Grado en Maestro en Educación Infantil**

Gradu Bukaerako Lana  
Trabajo Fin de Grado

**KALITATEAREN KUDEAKETA  
SISTEMEN AZTERKETA OINARRIZKO  
KONPETENTZIEN IKUSPEGITIK  
NAFARROAKO IKASTETXE  
PUBLIKOETAN**

Amaia URRIZA YEREGUI

GIZA ETA GIZARTE ZIENTZIEN FAKULTATEA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOA**  
**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA**

**Ikaslea/ Estudiante**

Amaia URRIZA YEREGUI

**Izenburua / Título**

Kalitatearen kudeaketa sistemen azterketa oinarrizko konpetentzien ikuspegitik  
Nafarroako ikastetxe publikoetan

**Gradu/ Grado**

Haur Hezkuntzako Irakasleen Gradua/ Grado en Maestro en Educación Infantil

**Ikastegia/ Centro**

Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea/ Facultad de Ciencias Humanas y  
Sociales  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa/ Universidad Pública de Navarra

**Zuzendaria/ Director-a**

Andoni ALBENIZ BRATOS

**Saila/ Departamento**

Geografia eta Historia/ Geografía e Historia

**Ikasturte akademikoa/ Curso académico**

2012/2013

**Seihilekoa/ Semestre**

Udaberrikoa/ Primavera

## Hitzaurrea

2007ko urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretua, 2010eko 861/2010 Errege Dekretuak aldatuak, Gradu ikasketa ofizialei buruzko bere III. kapitulu hau ezartzen du: “ikasketa horien bukaeran, ikasleek Gradu Amaierako Lan bat egin eta defendatu behar dute [...] Gradu Amaierako Lanak 6 eta 30 kreditu artean edukiko ditu, ikasketa planaren amaieran egin behar da, eta tituluarekin lotutako gaitasunak eskuratu eta ebaluatu behar ditu”.

Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Haur Hezkuntzako Irakaslearen Graduak, ANECAk egiaztatutako tituluaren txostenaren arabera, 12 ECTSko edukia dauka. Abenduaren 27ko ECI/3854/2007 Aginduak, Haur Hezkuntzako irakasle lanetan aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizialak egiaztatzeko baldintzak ezartzen dituenak arautzen du titulu hau; era subsidiarioan, Unibertsitatearen Gobernu Kontseiluak, 2013ko martxoaren 12ko bileran onetsitako Gradu Amaierako Lanen arautegia aplikatzen da.

ECI/3854/2007 Aginduaren arabera, Haur Hezkuntzako Irakaslearen ikasketa-plan guztiak hiru modulutan egituratzen dira: lehena, oinarritzko prestakuntzaz arduratzen da, eduki sozio-psiko-pedagogikoak garatzeko; bigarrena, didaktikoa eta diziplinakoa da, eta diziplinen didaktika biltzen du; azkenik, Practicum daukagu, zeinean graduako ikasleek eskola praktikan lortu behar dituzten gaitasunak deskribatzen baitira. Azken modulu honetan dago Gradu Amaierako Lana, irakaskuntza guztien bidez lortutako gaitasun guztiak islatu behar dituen. Azkenik, ECI/3854/2007 Aginduak ez duenez zehazten gradua lortzeko beharrezkoak diren 240 ECTSak nola banatu behar diren, unibertsitateek ahalmena daukate kreditu kopuru bat zehazteko, aukerako irakasgaiak ezarri, gehienetan.

Beraz, ECI/3854/2007 Agindua betez, beharrezkoa da ikasleak, Gradu Amaierako Lanean, erakus dezan gaitasunak dituela hiru moduluetan, hots, oinarritzko prestakuntzan, didaktikan eta diziplinan, eta Practicumean, horiek eskatzen baitira Haur Hezkuntzako Irakasle aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizial guztietan.

Lan honetan, oinarritzko prestakuntzako moduluak bidea eman digu ikastetxe baten funtzionamendua hobeto ezagutzeko eta bertan ematen diren elkar ekintzak ezagutzeko. Gainera, orokorrean kontziente egin gaitu maisutza lanak gizartearekiko dituen ardurak ezagutzera, honen funtzio garrantzitsu bat betetze duelako. Lan hori aurretik prestakuntza bat behar duela eta ezin direla gauzak egiteagatik egin. Lanean batez ere kalitatearen atalean islatzen da aurreko lerroetan aipatu dudana. Baina baita ere konpetentzien atalean. Izan ere, gaur egungo gizartean hezkuntzak pentsatzen eta kritikoak diren pertsonen garapena bultzatu behar du.

Didaktika eta diziplinako moduluak lana garatzeko orduan ez du leku handirik hartu. Izan ere, gaitasunen zatiak lanean badu pisua eta izan du karreran zehar irakasgai askotan hauek landu direlako, egungo hezkuntzaren oinarrian daudelako. Hala ere, kalitatearen arloa ez da aipatua izan. Eskola antolakuntzan edo hezkuntza erakundeak izaneko irakasgaietan presente egon beharreko zerbait da, eskolen funtzionamendu eta antolaketarekin estuki lotuta dagoelako. Gainera, Nafarroako ikastetxe gehienetan ezarritako sistema bat denez denok behintzat existitzen dela jakin beharko lukete, hurrengo urtetan ziur nonbaiten topo egingo dutelako.

Halaber, Practicum moduluak gauza askotan lagundu du lana garatzeko garaian. Ikastetxeen errealitatea gertutik ezagutzeko aukera eman digu, zein den egunero bizitzen duten errealitatea, zein den beraien funtzionamendua, eta azken finean nola garatzen den eskolako bizitza. Lana osoan zehar daude presente practicumetan ikasitakoak, bai ikastetxeen antolakuntza ikusterakoan, bai oinarritzko gaitasunak nola lantzen diren ikusterakoan eta baita zein iritzi eta nola jokatu duten talde ezberdinek kalitate kudeaketa sistemen aurrean.

Beste alde batetik, ECI/3854/2007 Aginduak ezartzen du, Gradua amaitzerako, ikasleek gaztelaniazko C1 maila eskuratuta behar dutela. Horregatik, hizkuntza gaitasun hau erakusteko, hizkuntza honetan idatziko da “Competencias básicas” atala, baita hurrengo atalean aipatzen den laburpen derrigorrezkoa ere.

## Laburpena

Gradu Amaierako Lanean “Kalitatearen Kudeaketa Sistemen azterketa oinarritzko gaitasunen ikuspegitik Nafarroako ikastetxe publikoetan” gaia landu da.

Lau atal nagusi ditu lanak: lehenik eta behin sarrera dugu, ondoren alor teorikoa eta praktikoa. Lanari amaiera emateko atal teorikotik eta praktikotik ateratako ondorio eta hausnarketen atala dago.

Atal teorikoan bi zati bereiz daitezke. Lehenik eta behin, antolaketa zatia dago. Bertan kalitate kudeaketa sistema ezberdinen nondik norakoak azaltzen dira, laburki bada ere. Bigarrenik oinarritzko kompetentzien atala dago.

Alor praktikoa ikastetxe publiko ezberdinetan kalitatearen kudeaketaren eta oinarritzko kompetentzien inguruan egindako elkarrizketen transkribaketak agertzen dira.

Azkenik, lanarekin amaitzeko, ondorio eta hausnarketen atala dago. Bertan aurreko bi atalak landu ondoren ateratako ondorioak eta hausnarketak adierazten dira, lana egin aurretiko hipotesiekin eta amaieran eraiki den iritziarekin batera.

*Hitz gakoak: Kalitatearen kudeaketa; Sistema; Oinarritzko kompetentziak; Prozesuak; Hobekuntza Plana.*

## Resumen

En este Trabajo de Final de Grado se ha trabajado el tema “La investigación de los Sistemas de Gestión de la Calidad desde el punto de vista de las competencias básicas en los centros públicos de Navarra”.

El trabajo consta de cuatro partes principales: para empezar una breve introducción al tema, seguido del apartado teórico y práctico, y para finalizar, el apartado de conclusiones y reflexiones.

En el apartado teórico se diferencian dos partes. Primero, está el apartado de organización de los sistemas de gestión de calidad y después, el de las competencias básicas.

En el apartado práctico están transcritas las entrevistas que se llevaron a cabo en diferentes centros públicos sobre cómo gestionan la calidad y las competencias básicas.

Por último, en el apartado de conclusiones y reflexiones, aparecen algunas de las conclusiones que se han sacado después de trabajar los dos apartados anteriores.

*Palabras clave: Gestión de la calidad; Sistema; Competencias básicas; Procesos; Plan de Mejora.*

## **Abstract**

My dissertation discusses about “The investigation of the quality management systems from the perspective of the basic competences in the public schools of Navarra”.

This dissertation consists of four parts: in the one hand we have the theoretical section, on the other hand the practical section, and to conclude the consideration part.

The theoretical section comprises two different parts. The first one is the organization part. In this one I will describe the different quality management systems and on the second one the basic competences will be explained.

In the practical part the different interviews are transcribed. The main subject of these interviews is the quality management and the basic competences in some public schools.

To finish with the dissertation I have decided to abridge my own thoughts and personal opinion in a brief hypothesis taking into account the work done in the first two sections.

*Keywords: Quality control; System; Basic competencies; Processes; Improvement Plan.*



## Aurkibidea

<b>Sarrera</b>	<b>1</b>
<b>1. Kalitate Kudeaketa Sistemen antolaketa</b>	<b>3</b>
1.1. Kontuan hartu beharrekoak hezkuntza arloan erabiltzeko	3
1.1.1. Historia pixka bat	3
1.1.2. Kalitatearen olatuak	4
1.1.3. Kalitatea Estatu Espainolean	4
1.1.4. Kalitatearen kontzeptua: Kalitatea hezkuntzan eta kalitate pertsonala	5
1.1.5. Etengabeko hobekuntza	6
1.1.6. Bi paradigma	7
1.1.7. Partekatutako ikuspegia eta lidergoa	7
1.1.8. Bezeroari zuzenduriko ikuspegia	7
1.1.9. Barne ebaluazioa	8
1.1.10. Bariazioa hezkuntzan. Produktua hezkuntzan	8
1.1.11. Produktua eta prozesua hezkuntzan	9
1.2. Kudeaketa ereduak eta tresnak	9
1.2.1. 5S metodologia	9
1.2.2. Zerbitzu eskutitzak	10
1.2.3. Investors in People estandarra pertsonen kudeaketan	10
1.2.4. Sei sigma	13
1.2.5. ISO arauak	14
1.3. Prozesuen bidezko kudeaketa	15
1.3.1. Prozesuaren kontzeptua	16
1.3.2. Prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema ezartzea	16
1.3.3. Identifikatzea eta motak	16
1.3.4. Planifikazioa: prozesuen diseinua	17
1.3.5. Planifikazioa: hobekuntzak sartzeari	18
1.3.6. Planifikazioa: Kalitatearen ezaugarriak eta adierazleak	18
1.3.7. Planifikazioa: instrukzio operatiboak	19
1.4. EFQM: Europako bikaintasun ereduak	20
1.4.1. Bikaintasunaren oinarritzeko kontzeptuak	21
1.4.2. Ereduaren egitura	21
1.4.3. REDER eskema logikoa	23
1.4.4. Autoebaluaketa	24
1.4.5. EFQM onarpen sistemak	25
1.4.6. Ondorioak	26
1.5. Kalitatearen kudeaketa sistemak Nafarroako ikastetxe publikoetan	27
1.5.1. Kalitatearen kudeaketa ereduaren ezaugarriak	27
1.5.2. Nafarroako esperientzia	27
1.5.3. Nafarroako Gobernuaren Kalitatea Kudeatzeko Sistema	28
1.5.3.1. Nafarroako Komunitateko ikastetxe publikoetan Kalitatearen Kudeaketa Sistemak sustatzeko programa	28
1.5.3.2. SGCC 2006 araua: ikastetxeen kalitatea kudeatzeko baldintzak	29
1.5.3.3. Kalitatearen gidaliburua eta prozesuen mapa	29
1.5.4. Ezarritako sistemaren hobekuntzak	30
1.5.4.1. Lidergoa eta zuzendaritza taldeen ikuspegia indartu da	31
1.5.4.2. Ikastetxeetan antolakuntza ezarri	31

1.5.4.3. Ikaskuntza-irakaskuntza prozesuen kudeaketa prozesuak hobetu	31
1.5.4.4. Irakaslegoaren jarduteko modu uniformeago eta homogeneoagoa bilatu	32
1.5.4.5. Ebidentzien kulturara igaro	32
1.5.4.6. Talde lana indartu	32
1.5.4.7. Hobekuntzen ezartzea ziurtatu da	32
1.6. SGC baten ezarpena: talde lana	32
1.6.1. Lan taldeen porrota	32
1.6.2. Lan taldeen jarrerak	33
1.6.3. Lan taldeen prozesu estandarra	33
1.6.3.1. Hobekuntzen identifikazioa	33
1.6.3.2. Taldearen eraikitzea	33
1.6.3.3. Metodologiaren ezartzea	35
1.6.3.4. Irtenbideen ezartzea	35
1.6.3.5. Taldearen aitortzea	35
1.6.4. Arazoak ebazteko tresnak	35
1.6.4.1. Aukeraketa tresnak	35
1.6.4.2. Kausa-efektuzko diagramak	36
1.6.4.3. Pareto diagrama	36
<b>2. Competencias básicas</b>	37
2.1. Mejoras en el currículo: las competencias básicas	37
2.2. Claves para una respuesta	38
2.2.1. ¿Qué es una competencia?	38
2.2.2. ¿Qué es una competencia básica?	38
2.2.3. ¿Cuáles son las competencias básicas?	39
2.2.4. ¿Cómo se adquieren las competencias básicas?	39
2.2.5. ¿Cómo se evalúan las competencias básicas?	39
2.2.6. ¿Cómo se definen en los diseños curriculares?	39
2.2.7. ¿Qué consecuencias traen?	40
2.3. Los términos competencia y competencia básica	40
2.3.1. ¿Qué es una competencia?	40
2.3.2. ¿Qué es una competencia básica?	41
2.3.2.1. Relación entre las competencias básicas, conocimientos y capacidades.	42
2.3.2.2. Relación entre competencias básicas y habilidades	43
2.4. Las competencias básicas en los diseños curriculares	43
2.4.1. Las competencias básicas en los diseños curriculares de la enseñanza obligatoria	44
2.4.2. Definición semántica y operacional de las competencias básicas	44
2.5. Consecuencias de las competencias básicas en los centros educativos	45
2.5.1. El currículo integrado basado en competencias	45
2.5.2. Comunidades que aprenden y organizaciones inteligentes	46
2.6. Consecuencias en la práctica educativa	48
2.6.1. Integración consciente de distintos modelos de	48

enseñanza	
2.6.2. Práctica educativa y modelos de enseñanza	48
2.6.2.1. Modelo de enseñanza basado en un enfoque conductual	48
2.6.2.2. Modelo de enseñanza basado en un enfoque cognitivo	49
2.6.2.3. Modelos de enseñanza basados en enfoques sociales y personales	49
2.6.2.4. Modelos de enseñanza y competencias básicas	50
<b>3. Elkarrizketak</b>	50
3.1. Transkribaketak	51
3.1.1. Zuzendari eta irakasleei	51
1.Nola hasi zineten kalitatearen kudeaketan?	51
2.Kalitatearen kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoetan? Zeinetan?	53
3. Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?	55
4. Kalitate sistemak egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko edo lantzeko izan duen antolakuntzan?	57
5.Kalitate sistemak egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?	59
6. Ze harreman dago Hobekuntza Planaren ea oinarrizko gaitasunen artean?	61
7. Zein harreman dago Hobekuntza Plana eta Kalitatearen kudeaketaren artean?	63
8. Zerbait berezia duzu aipatzeko?	65
3.1.2. Irakasleei	68
1. Nola baloratzen duzu kalitatearen kudeaketa zure ikastetxean?	68
2. Eragin handi izan du ikastetxeko bizitzan? Zeinetan?	68
<b>Ondorioak eta hausnarketa irekiak</b>	
<b>Erreferentziak</b>	



## SARRERA

Nafarroan, Nafarroako lehen eta bigarren hezkuntzako ikastetxe publikoek euren funtzionamendua hobetzeko grina 1998-1999. Ikasturtean hasi zen Hezkuntza departamentuak antolatutako ikastaro baten ondorioz. Ikastaro hori “Zuzendaritza taldeen eta Hezkuntza Kalitatearen” ingurukoa zen.

Ikasturte horren amaieran ikastetxe gehiago gehitu ziren beste zenbait komunitate eta ikastetxeetako ereduari jarraituz.

Horrela, zuzendari taldeen laguntzarekin (ADI), KADINET-en bilakatu zen. Bertan, bigarren hezkuntzako ikastetxeak bildu ziren kalitatearen kudeaketarengatik apustua eginez. KADINET-en helburua ikastetxeetan kudeaketa sistemak bultzatzea zen beraien funtzionamendua hobetzeko asmoz UNE-EN ISO 9001 araua jarraituz.

2004-2005.ikasturtean Nafarroako Gobernuak Formakuntza Sailak kalitate sistemen ezartzearen ardura hartu zuen Nafarroako ikastetxe publiko guztietan. 2005-2006-ikasturtean Kalitate Kudeaketa sistemen hedatze programa aurrera eramane zuen ikastetxe publikoetan. Martxoak 6ko 230/2006 erabakiaren arabera. Azken hau azaroak 23ko 458/2010 erabakiarekin berritzen da.

Hau da gutxi gora behera orain arte Nafarroan dagoen egoera kalitate kudeaketa sistemen inguruan. Oso garrantzitsua da aipatzea Nafarroak egoera honetara iristeko kalitateak oso ibilbide luzea egin duela hezkuntza munduan, baina baita hezkuntza mundutik kanpo.

Bestalde oinarritzko gaitasunen arloa dugu. LOEren (2/2006 Lege Organikoa, maiatzaren 3koa, Hezkuntzari buruzkoa) 21 eta 29 artikuluek haxe adierazten dute:

“Lehen Hezkuntzako bigarren zikloa amaitzean eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako bigarren kurtsoa amaitzean, ikasleek lortutako oinarritzko gaitasunen diagnostiko-ebaluazioa egingo dute ikastetxe guztiek. Ebaluazio hori hezkuntza-administrazioen eskumena izango da eta prestakuntza mailakoa eta orientatzailea izango da ikastetxeentzat, eta informazio mailakoa, familientzat eta hezkuntza-komunitate osoarentzat”. Diagnostikoaren esparru

teorikoa argitara eman du, irakasleentzat, batik bat, eta bertan proba eta ariketa ereduak eskaintzen dira. Zer proba egin beharko dituzte ikasleek?

Honekin adimenaren garapenarekin zerikusia duten gaitasunak ez ezik, ikasleen garapen integralari laguntzen dioten ohiturak eta jarrerak ere baloratuko direla adierazten da:

- Irakurtzeko jarrerak eta ohiturak.
- Eskolako lanetarako jarrerak eta ohiturak.
- Materialak ordenatzeko eta zaintzeko jarrerak eta ohiturak.
- Autonomiarako eta taldeka lan egiteko jarrerak eta ohiturak.
- Bizikidetzarako jarrerak eta ohiturak.

Familek ere ebaluazioan parte hartu beharko lukete, ikastetxeko irakasleekin lan eginez eta galdera-sorten bidez informazioa emanez.

- Probak aldi berean egingo dira Nafarroako ikastetxe guztietan, bai publikoetan, bai itunduetan, maiatzek lehengo hamabostaldian.
- Ikastetxeek, irakasleek eta ikasleek ez dituzte probak ikusiko aplikatzeko ordura arte.
- Probak zorrotasunez egite aldera, ikastetxeek kasu egingo diete Hezkuntza Departamentuak ezarritako jarraibideei. Jarraibide horietako bat da proba aplikatuko dutenak izan daitezela ikastaldeari glasea ematen ez dioten orientatzaileak eta irakasleak.
- Lehen Hezkuntzako 4. kurtsoan eta DBHko 2. kurtsoan dauden ikasle guztiek 2008/09 ikasturtetik aurrera, urtero, proba batzuk egin beharko dituzte, Hezkuntza
- Departamentuko Hezkuntzako Ikuskapen Zerbitzuak prestatuko dituenak. Ikasleen ikastetxean bertan egingo dira probak.
- Proba horiek berberak izango dira Nafarroako ikasle guztientzat, eta irizpide berberak erabiliz zuzenduko dira.
- Ezarriko diren errendimendu mailak Nafarroa osoarentzat berberak izango dira.

Beraz, oso garrantzitsua da oinarrizko konpetentziak lantzea modu egokian, pertsonak hezten ari garelako, ardurak eta egin beharrak dituzten pertsonak. Ondorioz, konpetentzien bermatzea beharrezko zerbait bilakatzen da gure gaur egungo gizartean.

Hau dena kalitatearen ikuspegitik landu behar da ere. Ezin da gauza bat bestea gabe ulertu, biak eskutik helduta datoz. Eta hau da frogatu nahi dena lan honen bitartez, konpetentzien lanketaren, hobekuntza planaren eta kalitate kudeaketa sistemen artean dauden harremanak bermatzen diren edo ez ikustea eta frogatzea.

## **1. KALITATE KUDEAKETA SISTEMEN ANTOLAKETA**

### **1.1. Kontuan hartu beharrekoak hezkuntza arloan erabiltzeko**

#### *1.1.1. Historia pixka bat*

Kalitatearen kontzeptua antolakuntza industrialaren baitan jaiotzen da XX. mendean, Taylorismoaren sorreraren eskutik. Honek lanaren arrazionalizazioa ekarri zuen lana zeregin txikiagotan deskonposatuz. Horrela langile bakoitzak amaierako produktua sortzeko lana osoaren zati txiki bat aurrera eramaten du.

ikuspegi modernoa 1917.urtean hasi zen Western Electric Company-k ikuskaritza saila sortu zuenean. Honek ekoizpenaren kontrola ekarri zuen produktu akasduak ekiditeko, Horretarako laginen prozedurak, estatistikak eta etengabeko hobekuntza zikloak erabiltzen ziren.

50.hamarkadan, Japon kalitatearen mugimenduari gehitu zitzaion kalitate totalaren kontzeptua sortuz. Eredu honek ikuspegi humanistikoa bultzatu zuen: talde lanean aritzearen eraginkortasuna eta norbanakoaren motibazioak zuen garrantzia plazaratuz. Horrela, enpresako langile guztiak gehitu zituen etengabeko hobekuntzan.

70.hamarkadan mendebaldeko nazioak Japoniako ideietara gerturatu zen. Horrela, 1987.urtean Normalizazioaren Erakunde Internazionalak kalitatea ziurtatzeko ISO arauen lehenengo argitalpena egin zuen.

90.hamarkadatik aurrera kalitatearen fenomenoak etengabeko globalizazioan dago eta edozein zerbitzu antolakuntzara hedatzen ari da. Arlo guztietan bikaintasun ereduak sortuz.

#### *1.1.2. Kalitatearen olatuak*

Kalitatearen kontzeptuaren eboluzioak 3 pausu izan ditu. Pausu bakoitzak aurrekoa hartzen du bere baitan:

Lehenengoa Produktuaren Ikuskaritza eta Kontrola izan zen. Ekoizpen prozesuaren ondoren, produktua espero zenaren berdina den ala ez ziurtatzen da akasduak baztertzuz. Oso garrantzitsua da produktuak zein ezaugarri eta baldintza bete behar dituen zehaztea produktu homogeneoak ziurtatzuz.

Bigarrena Prozesuaren kontrola da. Amaierako produktua ebaluatu ordez hau sortzen duen prozesua ebaluatzen du: prozesuak egoki aurrera eramaten diren eta aurre planifikazioarekin bat datozen. Amaierako emaitza ziurtatzen da modu honetan, kalitatea bermatuz.

Hirugarrena Kalitate totala da. Eredu honek kalitatearen kudeaketa erakundearen aktibitate guztietara hedatzen du. Kalitatea erakundea osatzen duten pertsona guztien ardura dela defendatuz.

#### *1.1.3. Kalitatea Estatu Espainolean*

Lehenengo olatua 60.hamarkadaren amaieran eta 70.hamarkadaren hasieran kokatzen da. Bigarren olatua, Europar Batasunera sartzearekin batera etorri zen. ISO arauak (1987) lekua hartzen doa industria arloan 90.hamarkadatik aurrera.

Kalitate totalaren olatuak EFQM ereduak sortu zuen. Estatuak hau bultzatzeko zenbait fundazio sortu zituen. 90.hamarkadatik aurrera sistema marko industrialetik kanpo atera eta arlo ezberdinetako erakundeetan kokatu da.

Hezkuntzan SAREKA erakundeak (Gipuzkoako Lanbide Hastapeneko ikastetxeak) sistema hauek ezartzen lehena izan zen 90.hamarkadan. Hortik aurrera, gainontzeko komunitate autonomoetako ikastetxeak gehitzen doaz.

#### *1.1.4 Kalitatearen kontzeptua. Kalitatea hezkuntzan eta kalitate pertsonala*



Kalitatearen kontzeptua gauzak modu egokian egiteko nahiarekin lotzen da. Nahia hori modu sistematikoan egin behar da etengabeko hobekuntzari zuzendua, barne ebaluaketa sistema batekin eta bezeroari zuzenduta.

Hezkuntzan kalitatearen kontzeptua 70.hamarkadaren amaieran agertu zen. Garai hartan hezkuntza ahalbidetzeko zenbait baldintza duinen adierazgarri zen: ratioak, materialak, instalazioak, etab.

Baina, kalitatea al dago ikastetxe eta irakaslegoaren hezkuntza eskaintzan? Gizartea etengabeko aldaketan dago eta ondorioz eskola antolaketak izugarrizko eraldaketak jasan ditu. Hezitzaileek aldaketa sozialak horiek onartu eta profesionalizatu behar dituzte. Izan ere, hezkuntza sistema baten kalitatea hezitzaileen kalitatearen baitan dago.

Hezkuntza profesionalek azken urteotan asko hobetu dute hezkuntza metodologian, gelako ekintzetan, etab. Baina askotan metodo global baten falta sumatu da. Metodo bat non ikastetxearen hobekuntza modu bateratuan eta planifikatuan ziurtatzen zen eta hobekuntzak eskola sistemara gehitzen ziren.

Ikuspuntu honetatik egungo kalitate sistemek gauza hauek gehitzen dizkie ikastetxeei: hobekuntzak modu globalean ekartzen dituzten kudeaketa sistemak dira, ebaluazio periodikoen bitartez hobekuntzak sistemara gehitu direla bermatzen saiatzen dira eta talde lana hobetzeko tresnak eskaintzen dituzte.

Kalitatearen kudeaketa sistemak hezkuntza arloan aplikatu daitezkeela argi geratu da, beti ere ikuspegi humanistiko batekin. Gainera, baliagarri suertatu dira eta gure zerbitzuen ezaugarriak hobetzeko balio izan du. Hala ere, kudeaketa sistema bat denez gero, askotan zuzendaritza taldeetan geratzen den zerbait bezala hartzen da.

Jarraian, kalitate pertsonala lortzeko dekalogo bat dugu:

- Zergati bat egon behar du arazoekin erlazionatua.
- Egiten duguna aztertu behar dugu, ez dugu dena ongi egiten.
- Gauza bera beste modu batean ikusi daiteke.
- Norbanakoaren kalitatetik hasi.
- Entzuten ikasi: ingurukoek esaten dutena entzun eta errespetua bermatuz.
- Aldaketak deserosoak dira eta beldurra ematen dute.

- Aldaketa prozesuak geldoak eta mailakatuak dira.
- Garrantzitsua dena eta larria dena ezberdindu.
- Hobekuntza prozesuak ez dira inoren kontra joaten.
- Lehiatu aurretik lagundu behar da.

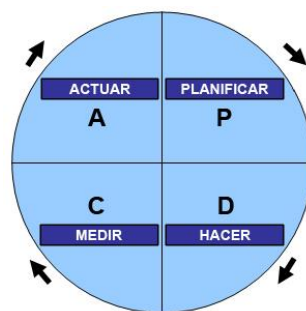
#### 1.1.5. Etengabeko hobekuntza

Hauek dira PDCA zikloaren lau pausuak:

1. P: planifikatzea: lehenik eta behin zer nolako hobekuntzak egin nahi ditugun hausnartzen eta planifikatzen dugu.
2. D: egin: aurretik pentsatu duguna, pentsatu dugun bezala aurrera eraman.
3. C: neurtu: jarduera ongi egin dugun eta espero genituen emaitzak lortu ditugun egiaztatu.
4. A: ekin: emaitzen arabera prozesua berrikusi. Akatsak egon badira zergatia aztertu eta hauek zuzentzeko beharrezkoak diren ekintzak aurrera eraman.

Behin zikloa itxi dela, berriz ere hasten da. Hobekuntza zikloak etengabeko hobekuntzaren sinonimoa bilakatu da.

Hezkuntza arloan irakaskuntza-ikaskuntza prozesuan erabiltzen da PDCA: programaketa (P), klase eman (D), ebaluatu eta kalifikatu (C), eta kurtso amaierako memoria egiten da (A). Hala ere, badira zenbait prozesu edota jarduera ez direla planifikazio sistematikoaren emaitza, eta askotan emaitza akademikoaz aparte ez da beste emaitzarik jasotzen. Zeregin handia dago oraindik.



**1.Irudia: PDCA zikloa**

### *1.1.6. Bi paradigma*

Eragin zirkulua- kanpo zirkulua, hobekuntzak behar dituzten arloak zehazteko erabilgarria da. Eragin zirkuluan eskura hobetu ahal diren gauzak aipatzen dira. Kanpo zirkuluan aldiz, gure esku ez dauden baina arduratzen eta eragiten gaituzten gauzak daude. Antolaketa hobetzeko, eragin zirkulutik hasi behar da. Ikastetxeetan ekintza esparru oso zabala dugu, zeregin eta erabaki garrantzitsuak ditugu gure esku etengabeko hobekuntza aurrera eramateko.

Beste paradigma bat arazo-aukera paradigma da. Soilik arazoak ikusiz gero, ez ditugu aukerak ikusiko. Arazoek aukerak estaliko dituzte.

### *1.1.7. Partekatutako ikuspegia eta lidergoa*

Erakunde baten kalitatea bermatzeko, ezinbestekoa da pertsonen parte hartzea. Ikastetxe publikoek kalitate kudeaketa sisteman sartzeko, irakaslegoaren gehiengoak ados egon behar du. Sartzeko prozesua mantsoagoa eta zailagoa izan arren, barneratze maila handiagoa da.

Beste zailtasun bat partekatutako ikuspegi falta da. Duela hamarkada batzuk hezkuntza publikoa oso heterogeneoa zen. Bakoitzak bere hezkuntza eta metodologia ikuspegi propioa zuen, dena indibidualki eginez. Ezadostasun asko sortzen ziren eta hori kaltegarri zen ikastetxearen irudiarentzat. Egun, ez da eredu indibidualista hau jarraitzen. Koordinazio organoak sortu dira ekiteko jarraibide orokorrak ezarri dituztenak. Hala ere, ikastetxeek oraindik ez dute estilo uniforme bat, eta ekiteko modu homogeneoak falta zaizkie.

Lidergoaren garrantzia eta zuzendaritza taldeen parte hartzea oso garrantzitsua da kalitatearen kudeaketa sisteman sartu ahal izateko. Harreman zuzena dago sistemen ezarpen eraginkorra eta zuzendarien lidergoaren artean.

### *1.1.8. Bezeroari zuzenduriko ikuspegia*

EFQM ereduak erakundearen zeregina bezeroaren behar eta itxaropenei zuzenduta egon behar duela dio. Horretarako ezinbestekoa da bezeroaren poztasun maila jakitea kalitatea hartzailearen ebaluaketaren baitan dagoelako.

Hezkuntzan gure lanaren arrazoiak ikasleak direla ulertu behar dugu: formakuntza egokia, arrakasta eta etengabeko hobekuntza, familien poztasuna

eta zentroaren biziraupena. Kalitatea kudeatzeko sistema hezkuntza publikoa defendatzeko modu bat bezala uler daiteke, nahiz eta gure eragin zirkulutik kanpo dauden eragileak agertzen diren.

Bezeroak kalitatearen kudeaketa sistemarekiko duen iritzia modu zuzenean ikusteko, poztasun inkestak pasatzen dira, eta modu ez zuzenean, iradokizun formulario eta kexen bidez.

#### *1.1.9. Barne ebaluazioa*

Ez da barne ebaluazioz hitz egin ereduak ikastetxeetan sartu diren arte. Ikastetxeek zenbait adierazle kuantitatibo dituzte datuen inguruan hitz egin ahal izateko. Informazioa oso aberatsa da, azterketak ahalbidetzen ditu baita puntu ahuletan hobekuntza ekintzak proposatzea ere. Datu horien iturriak 3 dira:

- ISO arauak ikastetxeko prozesuek onarpen irizpide edo adierazleak izatera behartzen ditu prozesu adierazleak sortuz.
- ISO arauak eta EFQM ereduak bezeroaren poztasuna ezagutzera behartzen ditu poztasun inkesten bitartez.
- EFQM ereduak, erakundeak bezeroengan, pertsonengan eta gizartearengan duen eragina ezagutzea behartzen du datu estatistikoen bidez.

#### *1.1.10. Bariazioa gutxitzea. Produktua hezkuntzan*

Ikastetxe batentzat oso garrantzitsua da bariazioa gutxitzen duten jarduerak aurrera eramatea. Hau dela curriculumean oinarritutako programaketak alde batera uzten dira gaika programatutako blokeekin batera. Unitate didaktikoetan oinarritutako programazioa sustatzen da. Jarduerak eta hauen iraupena finkatzen da, ikastetxeko ikasle guztiek eduki berdinak jasotzen dituzte, kontzeptu eta jarduera berdinak erlazionatzen dituzte denbora tarte berdinean. Norberak bere estiloa aurrera eraman dezake onartutako tartearen baitan individualismoa eta inprobisazioa baztertuz

Ebaluazio prozesuan bariazioa murrizteko ebaluazio irizpideak ezartzen dira, ebaluazio ereduak eta kalifikazio irizpideak sortzen dira, etab. Sisteman sartutako ikastetxeek urtean behin biltzen dira irizpideak gehiago zehazteko.



## 2.Irudia: bariazioa gutxitzen

### 1.1.11. Produktua eta prozesua hezkuntzan

Zerbitzuen ezaugarriak direla eta, oso zaila izaten da prozesuaren ikuskaritza egitea bezeroa zerbitzuarekin kontaktuan egon aurretik. Izan ere, momentu berean ematen eta sortzen dira prozesuak.

Ikastetxeek zerbitzuak formakuntza eta hezkuntza izaten dira. Baina hau oso zaila izaten da neurtzeko kanpo ebaluazio probak erabiltzen ez badira.

Era berean, ikastetxeek eskaintzen duten irakaskuntza-ikaskuntza prozesua oso zabala denez, oinarrizko bost azpi prozesutan zatitu daiteke: ikasleen harrera, programazioak, klaseak ematen, tutoretzak eta orientazioa eta ebaluatzea. Gainera, aniztasunari arreta eta elkarbizitza gehitu behar zaizkio.

## 1.2. Kudeaketa ereduak eta tresnak

### 1.2.1. 5 S metodologia

Ikastetxeetan ezartzeko metodologia gomendagarrien artean 5S metodologia aurkitzen dugu. Gainera, taldeen arteko kohesioa indartzen du lankideen artean espazioak, materialak eta ezagutzak partekatzen direlako.

5S-ak bost hitz japoniarren hasierako hizkiak dira, metodo baten kalitatea bermatzeko igaro behar dituen bost faseen izenenak hain zuzen. Fase guztiak bata bestearen atzetik ematen dira ikuspegi global eta integratu bat eskainiz. Hauek dira bost faseak:

1. *Antolakuntza* (Seiri): beharrezko eta beharrezkoak ez diren materialak banatu, beharrezkoak ez diren materialak suntsituz.
2. *Ordena* (Seiton): materialak kokatu eta identifikatu. Material bakoitza bere lekuan jarri eta bereizgarri batekin. Helburua erakundeko pertsona guztiek materialak erraz bilatzea da.
3. *Garbiketa* (Seiso): zikinkeria iturriak ezabatu eta hondatzeak konpondu. Lan tokia eta materialak garbi egotea da fase honen helburua.
4. *Kontrol bisuala* (Seiketsu): antolakuntza, orden eta garbitasun mailen kudeaketa baimentzen duten sistema bisualen ezarpena. Edozein anormaltasuna modu azkar eta argian ikusteko.
5. *Diziplina eta ohitura* (Shitsuke): aurretik ezarri diren arauak betetzea. Fase honen helburua prozesuak definitzea, ezartzea eta ebaluatzea da erakundeak antolakuntza, ordena eta garbitasunak etengabe hobetzeko.

#### 1.2.2. Zerbitzu eskutitzak edo hiritarrarekin konpromisoa

Zerbitzu eskutitzak administrazioak erabiltzen duen kudeaketa tresna da eskaintzen dituen zerbitzuak definitzeko eta azaltzeko. Helburua konpromisoak ezartzea eta hauek komunikatzea da. Helburuka antolatzen dira, bezeroarekiko beteko diren epe motz eta luzeko helburuekin.

Nafarroan eskutitz hauek esperientzia gutxi zuten arren, Nafarroako Gobernuak 2005ean lege berri bat plazaratu zuen zerbitzu eskutitzen ezarpena defendatuz. Erakunde eta sail guztiek zerbitzu eskutitza egitera behartu zituen legeak. Horrela hiritarrek zerbitzu publikoen eskaintzaz informatzen ziren eta ezaugarriak jakiten zituzten.

Horrela, zerbitzuen kalitatearen hobetzea bermatu nahi da gizarteak hobeto ezagutuko dituelako, aldez aurretik zer lortuko duten ezagutu dezaketelako eta kalitate konpromisoak ezagutuko dituztelako.

#### 1.2.3. *Investors in People* estandarra pertsonen kudeaketan

Investors in People estandar internazionala (IiP) beste kudeaketa tresna bat da. Kudeaketa egokia eta pertsonen garapen profesionala du helburu erakundearen emaitzak hobetzeko, helburuak lortzeko eta etengabeko

hobekuntza eta bikaintasuna lortzeko. Guzti hau langileen pertzepzio zuzenaren bidez lortzen da, pentsatzen eta esaten dutena kontuan hartuz.

Tresna eraginkorra da antolakuntzaren garapenerako eta giza baliabide kudeaketan praktika onen inguruan benchmark internazional bat egitea baimentzen du. Hau dela eta honako arloetan eragina du:

1. Planifikazio estrategikoan.
2. Komunikazioan.
3. Funtzioen, estiloen eta konpetentzien kudeaketan.
4. Gogogabetasunaren ebaluazioa eta errekonozimendua.
5. Formakuntza eta garapen beharrak identifikatzea.
6. Kudeaketa, lidergo, garapen eta motibazioaren eraginkortasuna.
7. Pertsonen formakuntza eta garapenaren etengabeko formakuntza.

liP-k erakundeak egin behar duenaren, pertsonak egitera motibatuta daudenaren eta langileek egin ahal dutenaren arteko oreka mantentzen saiatzen da.

Esan dugunez, liP-k garrantzi asko ematen dizkio formakuntza eta garapenari, prozesu hauek honela ulertuz:

1. *Formakuntza*: pertsonen konpetentzien eta lan egiteko beharrezkoak diren konpetentzien arteko ezberdintasunak gutxitzea du helburu.
2. *Garapena*: pertsonen perfila kontuan hartuta guztiak ez dira gai zeregin berdinak egiteko. Bakoitzari bat egokitzen zaio parte hartzaile garrantzitsua dela sentituz eta bere garapen pertsonala bultzatuz.

liP metodologiak 4 fase ezberdinetan burutzen da, 5 fase agiria lortu nahi baldin bada:

1. *Sentsibilizazio fasea*: proiektua proposatzen da, jarraipena egingo dutenen formakuntza aurrera eramaten da eta langileak sentsibilizatzen dira.
2. *Diagnostiko fasea*: ebaluazio kualitatibo bat egiten da diagnostiko informe bat sortzeko. Homologatutako aholkulari batek erakundea bisitatu eta ahalik eta informazio gehien jasotzen du informean hobetzeko arloekin, puntu sendoekin, aholkuekin, etab. Gainera, erakundeak betetzen eta betetzen ez dituen liP

adierazleak finkatzen ditu. Jasotzen diren ebidentzia guztiak gertaeretan oinarrituta egon behar dira.

liP-ko adituek langileen elkarrizketen bidez lagin adierazgarri bat jasotzen dute erakundeko maila guztiak kontuan hartuz. Izan ere, eredu hau iritzi horien baitan eraikiko da. Langile bakoitzarekin gidoi pertsonalizatu bat erabiltzen den arren, elkarrizketa ireki bat aurrera eramaten da. Horrela, erakundearen heltze maila neurtzen da Estandarraren adierazleekin alderatuta.

*3. Ekintza planen fasea:* hobetu beharreko arloen inguruan hobetzeko planak diseinatu eta martxan jartzen dira. Aurrera eramango diren ekintzen deskribapen bat egingo da, erabiliko diren baliabideak, helburuak, etab. Era berean, beste erakunde batzuen metodologia arrakastatsuak ezartzen dira.

*4. Ebaluazio eta planaren berrikusketa fasea:* emaitzen berrikusketa egiten da eta ezarritako hobekuntzen eraginkortasunaren ebaluazioa egiten da kudeaketa adierazleen bidez.

*5. Ziurtagiri eta kontu-ikuskaritza fasea:* kanpo auditore batek erakundearen praktikak neurtzen ditu ereduarekin alderatuta. Horrela, erakundeak bere bezeroei adierazi diezaieke hobekuntzarekin hartutako konpromisoa bete dela.

Metodologiak 3 printzipio nagusi ditu, printzipio bakoitzak irizpideek definitzen dute (10 osotara) eta hauek ebidentzien (39 osotara) bidez frogatzen dira. Azken hauek, printzipioa bete den edo ez frogatzen dute.

*Planifikazio* printzipioa, erakunde batean estrategia eraginkorrak garatzeari egiten dio erreferentzia. 4 irizpidek osatzen dute:

1. Erakundearen esfortzua hobetzeko estrategiak definitu eta ulertu.
2. Ikaskuntza eta garapena erakundearen helburuak lortzeko planifikatzen da.
3. Pertsonen kudeaketa aukera berdintasuna lortzeko diseinatu dira.
4. Kudeatzaileek kudeatzeko eta pertsonak egoki garatzeko behar dituzten gaitasunak, argitasunez definitu eta ulertu.

*Ekintza* printzipioa, erakundeak langileen bitartez erakundearen gogoia hobetzeko aurrera eramaten dituen ekintza eraginkorrei egiten die erreferentzia. 4 irizpidez osatuta dago:



1. Kudeatzaileak eraginkorrak dira.
2. Pertsonak erakundearekiko eskaintzen duten laguntza baloratzen da.
3. Pertsonen haien ardurak onartzera bultzatzen zaie, erabakiak hartzerakoan haiek ere kontuan hartuz.
4. Pertsonak modu eraginkorrean ikasi eta garatzen dira.

*Ebaluazio* printzipioak, erakundeak inbertsio batek langileen gogoan izan duen inpaktua frogatzen du. Bi irizpide ditu:

1. Pertsonengan inbertitzea erakundearen gogoan eragina du.
2. Hobekuntza iraunkorra da kudeatzeko eta pertsonak garatzeko orduan.

#### 1.2.4. *Sei sigma*

6 sigma metodologia edozein antolakuntza ulertzeko filosofia berria da. Akatsak ezabatzea du helburu eta aldi berean, bezeroen poztasuna bermatzea bilatzen du. Oinarrizko 3 elementuek parte hartzen dute: prozesuak, tresna estatistikoak eta giza faktorea. Gainera hiru ezarpen maila ditu:

1. Taktikoa: prozesuen analisi zientifikoa hauek optimizatzeko helburuarekin.
2. Estrategikoa: produktuaren ezaugarriak zehaztu bezeroa kontuan hartuz.
3. Kulturala: bezeroen beharrak ezagutu eta etorkizuneko aurre hartu.

Metodologia hau gainontzekoen ezberdina da gauzak etengabe neurtzen dituelako eta datu objektiboak izateko erabakiak hartzen dituelako. Horrela, egiten diren akatsen zatiketa zehazten delarik.

6d ezartzerako garaian, zuzendaritza konpromiso argia izan behar du. Bestetik, “gerriko beltzen” taldea sortu behar du (proiektuaren bultzatzaile nagusiak eta garatuko dutenak). Azkenik, gainontzeko langileei hartutako erabakiak eta zergatik hartu diren plazaratzean datza. Zuzendaritzak gertuko jarraipena egin beharko du.

Metodologia honen ezarpena bost etapa ditu (DMAIC ingeleraz):

1. Hobekuntza proiektu baten *definizioa*: helburua eta proiektua noraino iritsiko den zehaztu. Bezeroarentzat garrantzitsua dena hautatu.

2. *Neurria*: egoeraren informazioa jasotzen da eta datuak momentuko arazoekin erlazionatzen dira, arazoa berriz ere definitzeko.
3. *Analisi* etapa: datuekin frogatu aldakortasuna zein den eta nondik sortu den.
4. *Hobekuntza*: arazoen iturria konpontzeko irtenbideak ezartzen direnean. Irtenbide horiek aldez aurretik hobekuntzak ekarriko dituztela frogatzen da.
5. *Kontrola*: irtenbideak eraginkorrak diren eta denboran zehar mantentzen direla ebaluatzen da. Prozesu berria estandarizatzen da ondorioz.

Inguruan metodologia hau ez da hezkuntza arloan ezarri. K SIGMA erakundeak hezkuntzan kalitate eredu berriak proposatzen ditu, hezkuntzaren helburuak berrikusi behar direla defendatuz, ekitatea galdu gabe, eta dauden baliabideei ahalik eta etekin gehiena ateratzen. Hezkuntza aldakortasuna gutxitzen saiatzen da, kalitatearen errealitatetik gertuago egoteko.

#### 1.2.5. ISO arauak

Normalizazioaren Erakunde Internazionala (ISO, International Standards Organization) Federazio Mundial bat da zeinak kalitatearen estandarizazioa bermatzeko arau internazionalak finkatu dituen. ISO arauen argitalpena gaztelaniaz AENOR erakundearen eskutik dator (Asociación Española de Normalización y Certificación).

ISO 9001 araua, prozesuen bidezko kalitatearen kudeaketa sistema bat ezartzeko beharrezko baldintzak ezartzen ditu, etengabeko hobekuntzaren lortzeko helburuarekin.

ISO 9001:200 arau berria bezeroan fokatuta dago, bere poztasuna neurtzea eskatzen du eta kalitatearen planifikazioa eskatzen du neurtu daitezkeen helburu kuantitatiboekin. Seriea honakoa da:

Oinarrian zortzi kudeaketa printzipio hauek ditu:

1. Bezeroari arreta: bezeroaren beharrak ulertu eta ase.

2. Lidergoa: liderrak dira langileak helburuak lortzen sartu behar dituztenak.
3. Parte hartze pertsonala: langileek ulertu behar dute beraien konpromisoak erakundearen onurarako garrantzitsuak direla.
4. Prozesuetan oinarritutako ikuspegia: jarduerak eta baliabideak prozesu bat bezala kudeatzen direnean helburuak errazago lortzen dira.
5. Kudeaketarako sistemaren ikuspegia: erlazionatuta dauden prozesuak sistema bat bezala identifikatu, ulertu eta kudeatu.
6. Etengabeko hobekuntza
7. Gertaeretan oinarritutako ikuspegia erabakiak hartzeko: erabaki eraginkorrak datuen analisian eta informazioan oinarritzen dira.
8. Hornitzailearentzat eta erakundearentzat onuragarriak diren harremanak: bion arteko harreman egokia, bion gaitasuna handitzen du balioa lortzeko.

ISO 9004:2000 arauak kalitatea hobetzeko pausuak deskribatzen ditu eta etengabe hobekuntzarako erreferentzia bat izaten saiatzen da. Berez beste kudeaketa sistema bat ezarrita duten erakundeentzat pentsatuta dago eta oraindik hobekuntzaren bidean jarraitu nahi dutenentzat, kalitatearen kudeaketatik kudeaketaren kalitatera edo bikaintasunera pasatzeko.

Erakunde baten helburua bezeroen egungo eta etorkizuneko beharrak identifikatzea eta asetzea dela dio, baita erakundean lan egiten dutenenak ere. Horrela, kalitatezko abantaila lehiakorra izango dute. Gainera, erakunde baten gogoia eta gaitasunak mantentzeko balio du. Hortaz aparte, prozesuetan oinarritutako ikuspegia mantentzen du etengabeko hobekuntza bermatuz neurrak objektiboen bidez.

Kanpo ala barneko kudeaketa sistemaren UNE-EN ISO 19011:2002 arauak eskaintzen duen orientazioaren arabera egiten dira. Ikuskaritzan ahalik eta informazio eta ebidentzia gehienak jasotzen saiatzen da. Hauek dira ikuskariak neurtzen dituen gauza batzuk: sistemarekiko langileen poztasun maila; legezko baldintzen betetze maila; helburuak lortzeko sistemaren eraginkortasuna eta sistemaren hobekuntza arloak zehaztu.

### **1.3. Prozesuen bidezko kudeaketa**

### *1.3.1. Prozesuaren kontzeptua*

Prozesu bat helburu bati begira egiten diren ekintzen sekuentzia da. Prozesuek sarrerek eta irteerak dituzte. Sarrerek helburua lortzeko beharrezko baliabideak dira, eta irteerak, hauek sortzen dituzten ondorioak dira. Askotan, sarrerek eta irteerak elkarri lotuta daude.

Parte hartzaileak ekintzen sekuentzian parte hartzen dutenak dira. Hartzaileak prozesutik heldu dena jaso eta ebaluatzen dute espero zutenaren arabera.

Kalitatearen arloan, bigarren olatuak prozesuaren garrantzia azpimarratu zuen esanez prozesua egokia bada, honen emaitza kalitatezkoa izango da. ISO arauak ere, prozesuetan oinarritutako sistema defendatzen du. Gainera, etengabeko hobekuntzaren kontzeptuaren beharra aipatzen du.

EFQM bikaintasun ereduak erakundeko alderdi guztien etengabeko hobekuntza bilatzen du. Hau lortzeko, 9 irizpidetan oinarritzen da, eta prozesuak espero ziren emaitzak lortzeko beharrezkoak bezala ikusten ditu.

### *1.3.2. Prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema ezartzea*

Bai ISO arauak, bai EFQM ereduak, prozesuetan oinarritutako kudeaketa sistema bat ezartzeko zein pausu jarraitu behar diren zehazten dute:

- Erakundearen prozesuak identifikatu.
- Prozesuen sekuentzia eta interakzioa zehaztu, prozesuen mapa ezarri.
- Prozesu bakoitza diseinatu, deskribatu eta dokumentatu eta martxan jartzeko baliabideak daudela ziurtatu.
- Jarraipenaren adierazleak eta errendimenduaren neurtzaileak ezarri.
- Balioa lortu eta bezeroen itxaropenak betetzeko hobekuntzak ezarri.

### *1.3.3. Identifikatzea eta motak*

Ikastetxeak prozesu multzo bat bezala ikusi behar da. Egin beharreko lehenengo pausua, 2 irizpideen arabera prozesuak taldekatzea da:

1. Laguntza prozesuak → Prozesu operatiboak ← Prozesu estrategikoak

Honako hau oinarritzko taldekatzea da. Bertan prozesu operatiboak (eskaintzen den zerbitzua), estrategikoak (planifikazioari lotutakoak) eta laguntzakoak (baliabideen kudeaketa) bereizten dira.

2. Baliabideen kudeaketarako prozesuak → Neurketa, analisi eta hobetzeko prozesuak → Zerbitzuaren eskaintza prozesuak ← Planifikazio prozesuak

Eredu hau ISO ereduari dagokio. Bertan planifikazio prozesuak, zerbitzuen eskaintzarekin lotutakoak eta laguntzakoak bereizten dira.

Bigarren pausua, prozesu operatiboak, planifikaziokoak eta laguntzakoak aztertzea da. Horrela, erakundeko makroprozesuak identifikatuko dira. Jarraian, ikastetxe sareak identifikatu dituen zazpi makroprozesuak ageri dira:

*Irakasle planifikazioa → Ikaskuntza-irakaskuntza → Neurtzea, azterketa, hobekuntza → Dokumentuen kudeaketa → urteko estrategia eta plana → Pertsonen kudeaketa → Baliabide materialak*

Hirugarren pausua makroprozesu bakoitzaren baitan dauden prozesu ezberdinak identifikatzean datza.

#### *1.3.4. Planifikazioa: prozesuen diseinua*

Prozesu mapen bitartez, ikastetxeak egiten dituen ekintza guztien ikuspegi osoa eta egituratua dago. Mapa bakoitzaren diseinua eta dokumentazioa pausu hauek jarraituz egiten da:

- Prozesua idatzi errealitatea kudeaketa sistemara eramanez: idatzitakoa ikastetxeko pertsona guztiek bete behar dute.
- Puntu ahulen inguruan hausnartu eta hobekuntzak ezarri.
- Kalitate ezaugarriak eta prozesuaren jarraipena egiteko adierazleak ezarri.
- Aurrera eramateko baliabideak eta dokumentazioa antolatu.

Prozesuen idazketa errazteko, honako eredu hau erabili al da:

- *Xedea*: prozesuaren erabilpena zehazten du, zertarako erabiliko den.
- *Aplikazio eremua eta noraino heltzen den*: non aplikatuko da? Nori eragingo dio? Noraino heltzen den aktibitatearen mugak zehaztuz.

- *Jabea*: zuzendaritzak prozesua bideratzen du. Honek, prozesua egoki funtzionatzea eta espero diren emaitzak lortzea bermatuko du.
- *Kalitate ezaugarriak*: zer den kalitatea ikastetxearentzat.
- *Garapena*: modu ordenatuan prozesuaren ekintza guztiak bildu, bakoitzaren arduradunak, baliabideak eta aplikazio egutegia zehaztuz.
- *Erregistroa*: prozesua aplikatu ondoren sortzen den dokumentazioa.
- *Fluxu diagrama*: ekintza eta atal guztien harremana bilduko duen mapa.

#### 1.3.5. Planifikazioa: hobekuntzak sartzea

Pausu honetan, modu sistematikoan puntu ahul eta indartsuen inguruko hausnarketa egin behar da, jarraibide hauek erabiliz:

- Helburua kontuan hartuta prozesuaren emaitzak hobetzeko baliabide edo ekintzak gehitzea: zer falta da? Zer dago soberan? Zer espero da?
- Askotan ikastetxeetako hobekuntzak ekintza homogeneousak bilatzen dituzte, bariazioa ekidituz: gidoiak sortzea denok patroi berdinak jarraitzeko.
- Batzuetan kanpora begiratu behar da beste zentroek zer egiten duten ikusteko eta gurerako erabilgarria izan daitekeen praktika onak ekartzeko.
- Hobekuntzak gutxinaka egin behar dira. Etengabekoa da eta momentuan txertatzen ez dena, hurrengoan txertatuko da.
- Prozesuak eraginkorrak izateko planifikazioa, garapena, neurketa eta berrikusketa izan behar dute.
- Irakaskuntza-ikaskuntza prozesuen diseinua irakasle talde txikiek edo hobekuntzarako taldeek egin beharko lituzkete.

#### 1.3.6. Planifikazioa: kalitatearen ezaugarriak eta adierazleak

Prozesuetan oinarritutako kalitate sistema batean oso garrantzitsua da honi egiten zaion jarraipena eraginkortasuna ebaluatzeko. Adierazle batzuen beharra dago espero den errendimendua lortzen den ikusteko.

Planifikazioaren hirugarren pausuan kalitatearen ezaugarriak, adierazleak eta baieztapen irizpideak ezartzen dira:

- Kalitatearen ezaugarriak, prozesuak modu egokian eta eraginkorrean egin diren esaten digute.
- Ezaugarri bakoitzari adierazle bat dagokio, kuantitatiboa izan behar du eta lortutako lorpen maila neurtzeko erabiliko da.
- Helburua adierazlearentzat egokia den lorpen maila bat da. Hau lortzen bada, prozesua egokia dela esan nahi du, ongi doala.

Adierazleek hiru ezaugarri izan behar dituzte, CRI deritzonak:

- Koherentea: kalitate ezaugarriaren, neurtzen duen adierazlearen eta honen helburuaren artean argudiatze logiko bat egon behar du.
- Errentagarria: neurtzeko garaian eskuragarri izan behar du.
- Garrantzitsua: ekintza nagusiari lotua egon eta lan egokia definitu behar du.

Adierazleak emaitzakoak edo errendimenduzkoak izan daitezke, eta beraien baitan lorpenak neurtzekoak, hartzailearen pertzepziokoak, bariaziokoak eta eraginkortasunezkoak daude.

Prozesuko adierazleekin batera, mailakoak daude eta bakoitza baldintza egokitan egin den adierazten du. Kalitatezko ezaugarri errazak erabiltzen dira horretarako: irakasleak espero zena irakatsi badu eta ikasleak ikasi badute. Ezaugarri hauentzat lau adierazle erabiltzen dira: aurreikusitako klaseekiko emandako klaseen portzentaia, programatutako gaietatik eman den portzentaia, gainditu duen ikaslekoa eta honen poztasun maila. Ikastetxe batzuk ikaslekoaren asistentzia portzentaia kontuan hartzen du ere.

### *1.3.7. Planifikazioa: instrukzio operatiboak*

Instrukzio operatiboak prozesu bat aurrera eramateko erabiltzen diren dokumentuak dira. Azken pausua dokumentu hauek hobetzea eta antolatzea da. Ikastetxean dauden dokumentuetan etengabeko hobekuntza aplikatuko dugu, zein dokumentu falta dira? Zeintzuk daude soberan? Zeintzuk hobetu beharko lirateke?

Aurretik aipatu diren ekintzak hobetzeko azalpenak, dokumentaziorako erabilgarriak dira ere eta horietaz aparte, honako hauek gehitu behar dira:

- Instrukzio operatiboen helburua lana ongi egitea laguntzea da. Hau dela eta, dokumentu errazak izan behar dute, interpretatzeko errazak.
- Dokumentu erabilgarri guztiak sistemara gehitzean datza eta erabilgarriak ez direnak deuseztatu.
- Ekintza ezberdinentzat erabilgarriak diren instrukzio operatiboak egitean datza, esanguratsuak, eta ez dokumentu ezberdin asko.

Ikastetxe batean kudeaketa sistema bat txertatzeko garaian dokumentazioaren handitzea dakarrela pentsatzen da askotan. Baina hau zuzendaritza taldeari eragiten dio soilik. Irakaslegoak erabili behar duen dokumentazioa ez da asko: bakoitzari behar duen informazioa eman behar zaio soilik, funtzioaren arabera. Beste gauza bat, ikaskuntza-irakaskuntza prozesuak konplexuago bilakatu direla da eta ondorioz, baliabide gehiago behar dira eta lana errazten duten dokumentuak daude, lana uniformeagoa bilakatuz.

Azken pausua dokumentazioaren kodifikazioa da. Oso metodo zorrotza jarraitzen da dokumentazioa ordenatua egon dadin. Dokumentazioa fitxategi informatikoetan kodifikatu eta gordetzen da, irizpide hauen arabera:

- Dokumentu mota: eredia edo formularioa (MD); zerrenda (LI); metodoa (ME); araua (NM); dokumentuak (DC) eta kontrol plana (PC).

Dokumentu bakoitza dagokion dokumentu motaren bi letrekin kodifikatzen da eta jarraian sei zenbaki dute. Lehenengo bi zenbakiak makroprozesuari dagozkionak dira, hurrengo biak zein prozesuri dagokion esan nahi du, eta azken biak prozesuaren sekuentzia kronologikoan dagokion ordenari. Dokumentu guztiek orriaren behealdean daramate kodigoa identifikatu ahal izateko, berrikuste zenbakia eta martxan jarri zen datarekin batera. Dokumentuen kodifikatzea kalitate kudeaketaren arduradunaren ardura da.

Ikastetxe bateko planifikazioa nola egiten den azaldu dugu, ikastetxearen prozesuaren estandarizazioa egin dugu eta kudeatze modu uniformeak ziurtatzen dugu, sistema mantentzen delako pertsonal aldatu arren.

#### **1.4. EFQM: Europako bikaintasun eredia**



1988.urtean, Europako zenbait enpresa eta zerbitzuek European Foundation for Quality Management (EFQM) sortu zuten Europako erakundeek ospe internazionala duen kudeaketa erabilera bultzatzeko. EFQM eredua eredu malgua da eta ezaugarri ezberdinetako erakundeei aplikatu daiteke.

#### *1.4.1. Bikaintasunaren oinarrizko kontzeptuak*

Oinarrizko kontzeptuak ereduaren oinarria dira. Kontzeptu hauen artean ez da orden zehatz bat jarraitzen. Gainera kontzeptuak aldatzen joango dira ereduaren berrikusketak eta bikaintasunezko erakundeak hobetzen diren heinean. Zuzendaritzak kontzeptu hauek erabat onartu behar ditu.

90.hamarkadan kontrako ereduak bezala hartu ziren EFQM eta ISO arauak, baina EFQM ereduak gero eta modu zehatzagoan hartzen du bere baitan ISO araua. EFQM ereduak bere metodologian prozesuen kudeaketan sistema orokorren ezartzea proposatzen du, besteak beste ISO 9000 arauan oinarritutako kalitate sistemak, bikaintasun agiri berriak lortzeko eta batez ere “bikaintasunerako konpromiso” maila lortzeko.



### **3.Irudia: Bikaintasunaren kontzeptuak**

#### *1.4.2. Ereduen egitura*

EFQM eredua erreferentzi egitura bat da erakundeen kudeaketak hobetzeko. Eredua emaitza guztien bikaintasuna ikuspegi ezberdinen bitartez lortu daitekeela defendatzen du. Erakundearen bezero, pertsona eta gizartearen errendimenduaren emaitza bikainak, politika eta estrategia bultzatzen duen lidergo baten bitartez lortzen dira eta pertsonen, itunen eta baliabideen eta prozesuen bidez errealitate bilakatuko da.



#### 4.Irudia: EFQM ereduaren egitura

Ereduaren eskema honakoa izan daiteke: antolakuntza guztiek helburu bat dute (2.irizpidea: politika eta estrategia) eta ekintza eta prozesu ezberdinak kudeatzen ditu (5.irizpidea: prozesuak) bezeroei produktuak edo zerbitzuak eskaintzeko helburuarekin eta espero ziren emaitzak lortzeko. Prozesuak kudeatzeko eta lana, parte hartzea eta pertsonen sormena bultzatzeko (3.irizpidea: pertsonak) eta beharrezko baliabide materialak (4.irizpidea: baliabideak eta itunak). Arduradunak edo liderrak erakundea bide egokitik eramaten saiatzen dira (1.irizpidea: lidergoa). Irizpide guzti hauek eragileak dira erakundeak aztertzeko nola egiten dituen ekintza garrantzitsuak.

Erakunde bateko azken emaitzak epe luzerakoak dira. Baina ez dira bakarrik azken emaitzak kontuan hartu behar (9.irizpidea: gako emaitzak), baizik eta bezeroen eta interes taldeenak (6.irizpidea: bezeroen emaitzak) ere. Pertsonen jokaerak emaitzetan eragin handia du. Hori dela eta, kontuan hartu behar dira ere (7.irizpidea: pertsonenganako emaitzak). Azkenik, erakundeak inguru sozialean duen inpaktua epe luzeko emaitzak baldintzatzen ditu ere (8.irizpidea: gizartearenganako emaitzak). Horrela, EFQM ereduak emaitzak arlo guzti hauetan neurtu eta ebaluatzen ditu.

Irizpide bakoitzarentzat azpi irizpide batzuk zehazten dira, eta bakoitza neurtzeko adierazle bana egokitzen da. Azkenik, azpi irizpide bakoitzak kontuan hartu beharreko elementuen zerrenda dago.

Ereduarekin alderatuz hobetzeko alderdiak ageri dira, eta ondorioz erakundeak bere hobekuntza planak ezarri ditzake kudeaketaren kalitatea hobetzeko. Ebaluazio hau REDER eskema logikoa jarraituz burutzen da, emaitzak, ikuspegia, hedatzea, ebaluazioa eta berrikusketa kontuan hartuz.

Ereduak 1000 puntu ematen ditu guztira eta irizpide bakoitzak pisu zehatz bat du puntuen banaketan.

EFQM ereduak interes taldeen pertzepzioa eta erakundearen barne errendimendua aztertzea eskatzen du. Pertzepzio neurriak erakundeak kanpoko gauzekiko duen pertzepzioa izango litzake eta inkesten, elkarrizketen, etab bidez lortuak. Errendimenduaren adierazleak erakundearen errendimendua gainbegiratzeko erabiltzen dira.

Ereduaren dinamikak irizpide eragileen ikuspegiak neurtzean datza, ezarritako adierazleen bitartez, azken emaitzekin zer gertatuko den aurreikusteko.

Honako hauek dira ikastetxeetako zenbait adierazle: irakasleen absentismoa; irakasle goaren formazio erakuslea; poztasun inkestan ikastetxeko langileen parte hartzea; lan taldetan boluntario moduan parte hartzea, etab.

Pertsonen pertzepzio neurriei dagokienez, inkesten, elkarrizketen, ... bitartez jasoak, motibazioa eta poztasuna neurtzea aholkatzen du ereduak, bai antolakuntza orokorrekiko, bai beste alderdi zehatz batzuekiko: garapen profesionala, lidergoa, klima, etab.

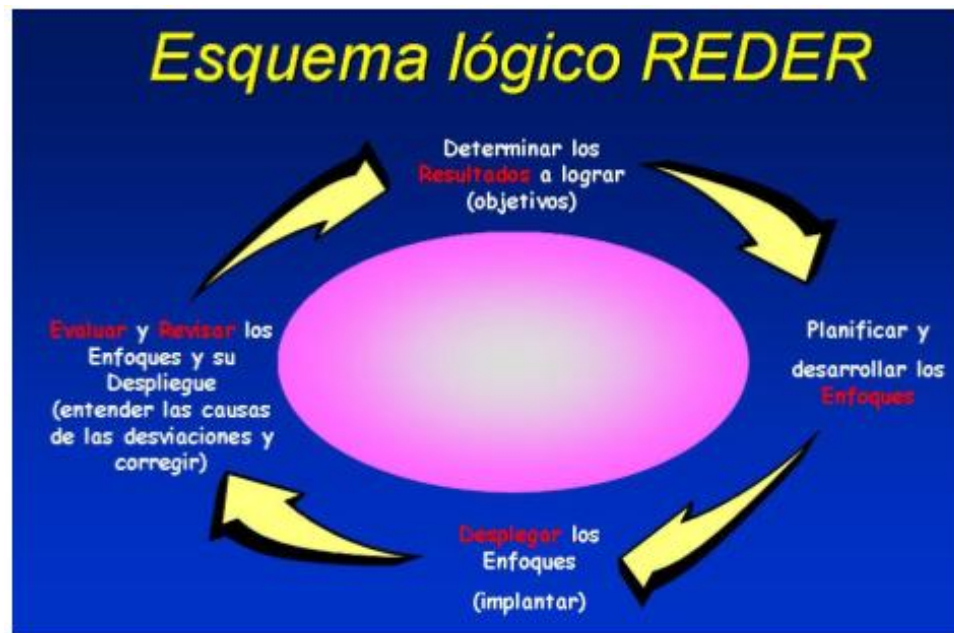
Ikastetxe askok periodikoki zenbait inkesta egiten dituzte aurretik aipatutako alderdien inguruan: zentroarekiko poztasun maila orokorra, hezkuntza proiektua, jasotako formazioa, garapen aukerak, etab.

#### *1.4.3. REDER eskema logikoa*

REDER eskema logikoa PDCA hobekuntza zikloaren bariazio bat da. Bere oinarria hau da: edozein erakunde planifikatu aurretik, lortu nahi dituen helburuak ezarriko ditu, hauen arabera izango direlako ezarritako ikuspegiak.

REDER ereduaren arabera eragileak ebaluatzeko orduan, hiru elementu kontuan hartu behar dira: ikuspegia, heldzea eta ebaluazioa eta berrikusketa. Emaitzetan aldiz, bost ezaugarri ebaluatu behar dira joera, helburuak,

konparaketak, zergatiak eta aplikazio eremua. Hala ere, tresna honekin ebaluazio objektiboa oso zaila da.



## 5.Irudia: REDER eskema logikoa

### 1.4.4. Autoebaluaketa

Autoebaluaketa egiteko ikuspegi ezberdinak daude EFQM ereduaren arabera:

- *Galdetegia*: ebaluaketa azkarra baimentzen du hobekuntza alderdiak erakutsiz. Bost fase ezberdin dituzte eta egoera bat deskribatzen duen testu bat dute.
- *Lan bilerak*: ereduaren irizpidez arduratuko den pertsona zehazten da. Zuzendaritza taldean puntuazioa, hobekuntza esparruak eta puntu indartsuak zehazten dira. Honek ahulgune batzuen identifikazioa zailtzen du.
- *Formularioak*: azpi irizpide bakoitzeko erakundeak egiten duena jasotzen du. Informazioa jasotzeko oso egokia da baina ez du talde ikuspegia eskaintzen.

Kanpo ebaluaketa egiteko erakundeak memoria bat sortu behar du eragile bideratzaile eta emaitzen irizpideen eta azpi irizpideen arabera. Puntu

indartsuak eta ahulak zehaztu eta puntuazio bat eskaintzen zaio. Puntuazioa berrikusi eta informe idatzi bat sortzen da berrikusi diren puntu indartsu eta ahulekin. Mailaren arabera dagokion agiria eskaintzen da.

Autoebaluaketa bat egiteko erakundearen antolakuntza etapa, pertsona taldea, ereduaren formakuntza, etab kontuan hartu behar dira. Komenigarria da pertsonak ikastetxea eta bere ibilbidea ezagutzea eta ikastetxearen aniztasunaren adierazleak izatea. Baita zuzendaritza taldeak ebaluazio taldearen parte izatea ere.

Autoebaluaketaren emaitzei dagokienez, puntu ahulak eta indartsuak agertuko dira. Puntu indartsuak ikastetxe osora zabaltzeko behar dira. Aldiz, puntu ahulak taldekatu eta garrantzitsuenak lehenetsiko dira, ekiteko plana diseinatuz.

#### 1.4.5. EFQM onarpen sistemak

EFQM ereduak eskaintzen dituen onarpen mailak 2009 urtera arte, honakoak dira:

Puntos		Club Excelencia en Gestión Fundación navarra para la calidad, EUSKALIT...	
0	<b>Compromiso con la excelencia</b> <i>(Committed to Excellence in Europe)</i>	<b>Premio local</b> <b>Premio nacional</b>	
200			<b>CALIDAD EUROPEA</b> <b>Sello de Bronce</b>
400	<b>Reconocimiento a la excelencia</b> <i>(Recognised for Excellence in Europe)</i>		<b>EXCELENCIA EUROPEA</b> Nivel de consolidación <b>Sello de Plata, Q de Plata</b> <b>(EUSKALIT)...</b>
500			<b>EXCELENCIA EUROPEA</b> Nivel de Excelencia <b>Sello de Oro, Q de Oro...</b>
600	<b>Quality Finalist</b> <b>Quality Prize</b> <b>Quality Award (Premio europeo)</b>		
1000			

#### 6.Irudia: EFQM ereduaren onarpen mailak 2009ra arte

2008 urtetik aurrera EFQM ereduarekin bat zetorren onarpen sistema berri bat ezartzen da:

## NIVELES DE EXCELENCIA



### 7.Irudia: Onarpen sistema berria

Oinarrizko ezberdintasunak sarbidean aurkitzen dira. Kasu guztietan autoebaluaketatik abiatzen da. 300+ eta 400+ mailetan memoria motz bat sortu behar da eta gainontzeko mailetan memoria luzeago bat. 400+ kudeaketa ona izatea suposatzen du, 500+ estatu mailan jarraitzeko eredua dela eta 650+ maila internazionalen jarraitzeko eredu bat suposatzen du.

#### 1.4.6. Ondorioak

Gaur egun EFQM eredua ikastetxe askotan erabiltzen da ikastetxeko kudeaketari ikuspegi integratua eta koherentea ematen diolako eta autoebaluaketak hausnarketara bultzatzen dituelako.

EFQM autoebaluaketa talde batean parte hartzen duten pertsonek abantaila hauek dituzte:

- Antolakuntza bere osotasunean ikusi.
- Programen eta eguneroko ekintzen erlazio kausala ulertu existitzen diren sistema ezberdinekin.
- Sistemak diagnostikatu eta alderdi sendoak eta aukerazkoak identifikatu.
- Erakundearen eta interes taldeen lehentasunak asetzeko programak eta proiektuak ezarri.

- Kalitatezko lengoaia erabili eta ulertu.
- Ebidentzien kultura ulertu, datuekin lan egin.
- Maila pertsonalean komunikazioa eta klima hobetu talde lanarekin. Eta beste alde batetik, langileen eta beste ikastetxe batzuen praktika onak ikasi, eraginkortasuna eta motibazioa hobetzeko.

EFQM eredua asimilatzeko denbora behar da, ez da epe laburreko arazoei irtenbidea emateko.

## **1.5. Kalitatearen kudeaketa sistema Nafarroako ikastetxe publikoetan**

### *1.5.1. Kalitatearen kudeaketa ereduaren ezaugarriak*

Nafarroako ikastetxeetan erabiltzen diren kudeaketa sistemetan zentratuko gara jarraian. Hala ere, lehenbizi, kudeaketa eredu bat eraginkorra izateko bete behar dituen ezaugarriak aipatuko dira:

- Ikuspegi globala, ikastetxea osotasunean ulertu behar da.
- Ikastetxe guztiek bikaintasuna, kalitatearen maila gorena, bilatzen dute.
- Pertsonetan zentratzen da, hauen poztasuna bilatzen baita.
- Talde lana eta banatutako konpromisoa sustatu, denon ardurak dituzte.
- Etengabeko hobekuntzarako ikuspegia, ikastetxearen bizitzan integratua.
- Erabiltzailearen poztasunean zentratu: ikasle, guraso eta langileetan.
- Egiten dugunaren inguruko hausnarketa sustatzen du.
- Datu eta gertakarietan oinarritutako ebidentziak bilatzen ditu.
- Erantzunak emateko jarrerak sortzen ditu aldaketa eta berritzea bultzatuz.

### *1.5.2. Nafarroako esperientzia*

Nafarroan sare publikoko ikastetxeak beren funtzionamendua hobetzeko asmoz, 1998-1999.kurtsoan hasi ziren kalitatearen kudeaketa sistemak ezartzen. Hezkuntza departamenduak ikastaro bat egin zuen Zuzendaritza Talde eta Hezkuntza Kalitatearen inguruan. Bigarren hezkuntzako zenbait ikastetxek kalitatearekiko apustua egin zuten sare bat sortuz.

Horrela, ADI erakundeak (zuzendarien elkarteak) KADINET-en bilakatu zen ikastetxeetan kalitate kudeaketa sistemen ezartzea sustatzeko UNE-EN ISO 9001 arauak jarraituz.

Aurten 119 ikastetxe daude 15 sare ezberdinetan. Sare lana ikastetxeen arteko laguntzan oinarritzen da, ezagutzak, esperientziak eta praktika onak elkar banatuz. Izaera ezberdineko ikastetxeak aurkitzen dira, herri edo hiri eskolak, eskola txikiak eta handiak, hizkuntza eredu ezberdinekoak eta etapa maila ezberdinekin.

Sareak egituratzeko irizpideak kudeaketa sistemen ezartze denboraren arabera, linguistikoak eta geografikoak dira:

- N1, N2 eta N3 sareak agiria duten eta kudeaketa sistemen prozesu ezberdinen ezartze maila altua duten ikastetxek osatzen dute.
- N4C eta N4E sarean gehiengoak lehen hezkuntzako ikastetxeak dira eta irizpide linguistikoaren arabera taldekatuak daude, formakuntza maila altua dute eta agiria dutenak edo Nafarroako Gobernuaren SGC agiria lortzeko prozesuan daudenak.
- 5. eta 6.sareak Tuterak, Lizarrak, Lekarotz eta Iruñeko zonaldeetan banatuta daude. Nahiko formakuntza duten ikastetxeak dira eta agiria hurrengo urteetan lortuko dute.
- Iruñeko N7E eta Tafallako N7C sareak aurreko kurtsoko programan sartutako ikastetxeak dira, gehiengoan lehen hezkuntzakoak eta irizpide linguistikoaren arabera taldekatuak daude.
- Azken urtetan N8C, 9C, 9E eta 10.sareak sortu dira hogeit hamar ikastetxe ezberdin daudelarik.

### *1.5.3. Nafarroako Gobernuaren Kalitatea Kudeatzeko Sistema*

#### *1.5.3.1. Nafarroako Komunitateko ikastetxe publikoetan Kalitatearen Kudeaketa Sistemak sustatzeko programa*

Nafarroako Gobernuak ikastetxeen funtzionamendua eta etengabeko hobekuntza kudeatzeko programa hau sortu zuen 3 kalitate zikloekin:

*Lehenengo zikloa* hezkuntza sistemak ezartzen dituen lege espezifikoaren betetzea dakar. Hezkuntza araudiak eskatzen duen planifikazioa, antolaketa eta



funtzionamendua bete behar dira ikastetxeen antolaketa dokumentuen, UPO-n, Programazio didaktikoen eta Amaierako memorian. Hau ikastetxe publiko guztiek bete behar dute barne eta kanpo mekanismoekin kalitatea kontrolatuz.

*Bigarren zikloa* lehenengoaren osagarria da eta Hezkuntza Departamentuak eskaintzen dituen hobekuntza planen arabera osatzen da. Planak hezkuntza sisteman ezarritako hobekuntza helburuetan oinarritzen dira. Ikastetxe guztiek bete behar dituzte eta ezberdinak dira etapa bakoitzarentzat. Zuzendaritza taldea ezartzearen eta planen barne ebaluazioaren arduraduna da, Ikuskaritza Tekniko Zerbitzuak kanpo ebaluaketaz arduratzen da.

*Hirugarren zikloa* ikastetxeek Kalitatearen kudeaketa sistemak ezartzen dituztenean ematen da. Sistema hauek ikastetxeko lidergoaren kudeaketa, planak, langile, baliabide, prozesu, bezero eta emaitzak modu zorrotz, ordenatu eta sistematikoan kudeatzea ezarritako eredu edo arauetara baimentzen dute. Ziklo hau hautazkoa da. Aurreko bi zikloak bete eta guztizko kalitatea bilatzen duten ikastetxek parte hartzen dute.

#### *1.5.3.2. SGCC 2006 araua: ikastetxeen kalitatea kudeatzeko baldintzak*

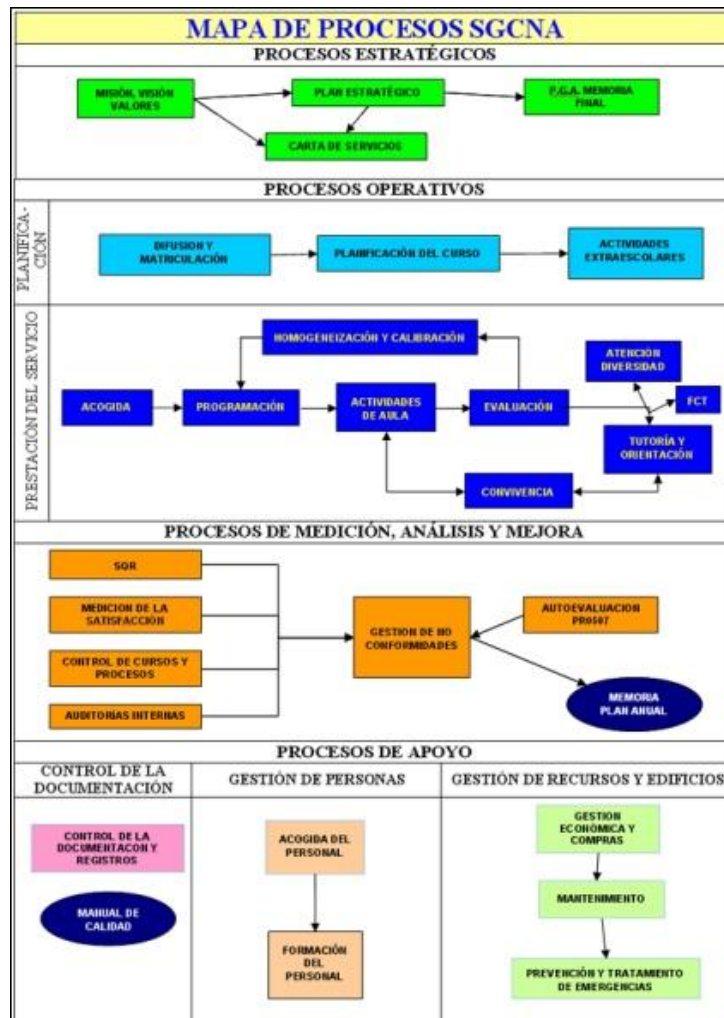
Hezkuntza departamenduak arau honen bidez guztizko kalitatearen kudeaketa lortu nahi duten ikastetxeen antolakuntza eta funtzionamendu beharrak ezagututa, prozesuetan oinarritutako kalitatea kudeatzeko sistema baten ezarpena bilatzen du. Arauaren baldintzak ISO 9001:2000 eta EFQM ereduak dituztenen antzekoak dira.

Ikastetxe bakoitzak bere kalitate gidaliburua sortzeko autonomia izango du prozesuak diseinatzuz, dokumentatuz, garatuz, hobetuz eta eraginkortasuna ziurtatuz. Gainera, makroprozesu eta irakas-ikaskuntza prozesu bakoitzarentzat emaitza eta errendimenduzko adierazleak ezarriko dituzte. Prozesu bakoitza arauak ezartzen dituen baldintzen arabera antolatzen dira.

#### *1.5.3.3. Kalitatearen gidaliburua eta prozesuen mapa*

Aurretik aipatutako gidaliburuko elementu bat ikastetxeko prozesuen mapa da. Bertan beraien arteko harremanak eta hierarkizazioa biltzen dira antolaketaren barruan.

Jarraian ikastetxeek erabiltzen duten prozesu mapa dago. Prozesu nagusiak operatiboak dira, planifikaziozkoak. Neurtze, analisi eta hobekuntza prozesuek heltzen dituzte planifikazio prozesu horiek. Era berean, prozesu operatibo horien aurrekariak prozesu estrategikoak dira, ikastetxearen jarduerak zuzentzen dituztenak. Lan guztia aurrera eramateko, laguntzako prozesuak daude. Bere baitan sistema osoa funtzionarazten duten pertsonak daude.



## 8.Irudia: Ikastetxe bateko prozesu mapa

### 1.5.4. Ezarritako sistemaren hobekuntzak

Kudeaketa sistema berrien egokitzapena hezkuntzan esfortzu handia suposatu du. Irakasle askok aurreiritzi asko dituzte sistemarekiko, enpresa mundutik etorri baita. Gainera, batzuetan bikaintasun printzipioen ezartze ez etikoak baloreak alde batera utzi ditu. Hala eta guztiz ere, hauek dira dituen abantailak:

#### 1.5.4.1. Lidergoa eta zuzendaritza taldeen ikuspegia indartu da

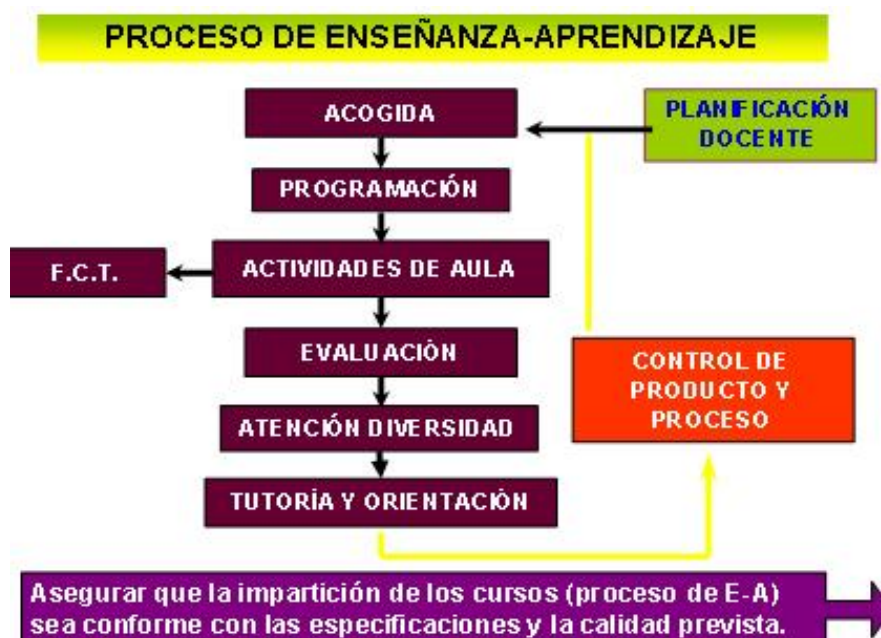
Ereduarekin etorkizuneko planak egitera, autoebaluaketa egitera, puntu ahulak eta indartsuak identifikatzera, urte amaieran sistema osoaren azterketa egitera eta urteko planak egitera ohitu dira. Gainera, helburuak bete diren edo ez ikusten da, hauek nola beteko diren eta noiz lortuko diren. Metodo baten arabera helburuak hiru urteko ikuspegiarekin planifikatzen dira.

#### 1.5.4.2. Ikastetxeetan antolakuntza ezarri

Prozesuak sistematizatu dira, idatzita dagoena bete behar da eta hau barne eta kanpo ikuskaritzak egiaztatuko du. Hau dela eta, ikastetxeko langile bakoitzaren ardurak eta funtzioak zehaztuak geratzen dira. Horrela denei irakaskuntza prozesua aurrera eramatea errazagoa egingo zaie.

#### 1.5.4.3. Ikaskuntza-irakaskuntza prozesuen kudeaketa prozesuak hobetu

Ikaskuntza-irakaskuntza prozesuak zenbait prozedura ditu bere baitan: ikasleriaren harrera, programaketa, gelako ekintzak, ebaluazioa, aniztasunari arreta, tutoretza eta orientazioa. Hauen baitan PDCA zikloa erabiltzen da. Berrikuntza, egiten diren neurketetan eta hobekuntzen sistematizazioan dago.



### 9.Irudia: Ikaskuntza-irakaskuntza makroprozesuan parte hartzen duten azpiprozesuek

#### *1.5.4.4. Irakaslegoaren jarduteko modu uniformeago eta homogeneousagoa bilatu*

Kalitatearen irizpide bat ikasle guztiek irakasgai berean hezkuntza bera jasotzea da, dauden taldean daudelarik eta duten irakaslea dutelarik. ikaskuntza-irakaskuntza prozesuen estandarizazioa bilatuz. Horretarako programazioak, jarduerak, edukiak, ebaluazio irizpideak, etab zehazten dira. Guzti hau norbanakoaren askatasuna mugatu gabe.

#### *1.5.4.5. Ebidentzien kulturara igaro*

Neurketen bitartez barne ebaluaketa sistematizatuta egiten da “Prozesuen eta mailen baieztatze irizpideak” dokumentuan bilduz. Bertan prozesuetan zehaztutako kalitatearen ezaugarri guztiak, ezarritako helburuak eta neurketa noiz egin behar den biltzen dira.

Urtean behin irakasleei, familiei eta ikasleei poztasun maila neurtzeko adierazle batzuk ematen zaizkie ezarri duguna ongi ala gaizki eginga dagoen jakiteko. Horrela non hobetu behar den eta non lasaiago ibili behar den ezagutuko da.

#### *1.5.4.6. Talde lana indartu da*

Talde lana lankidetzara pasatu da. Lotura indartsuak sortu dira ikastetxe ezberdinen artean lankidetzan aritzeko sareekin, arlo ezberdineko esperientziak eta praktika onak elkarbanatzeko. Praktika hau jarraitzeko eredu bat da eta oso baliotsua da hori ikastetxeentzat eta langileentzat.

#### *1.5.4.7 Hobekuntzen ezartzea ziurtatu da*

ISO sistema hezkuntza arloan eraginkorra dela frogatu da. Izan ere, beharrezko tresnak ditu kalitatearen kudeaketa sistema eraginkorra den frogatzeko. Esaten den guztia sistematizatzean, esandakoa betearaztera eramaten du.

Horretarako oso erabilgarria izan da influentzia zirkulua- kanpo zirkuluaren printzipioa barneratzea. Hala ere, eragiten duena baina gure eskutik kanpo dagoena aldarrikatzen jarraitu behar da.

### **1.6. SGC baten ezarpena: talde lana**

#### *1.6.1. Lan taldeen porrota*

Hauek dira lan taldeen porroten zergati nagusiak:

- Hobetzeko gauzak modu okerrean aukeratu dira.
- Taldeak ez du zeregin argi bat.
- Taldeko rolak ez daude guztiz definituak.
- Taldeak ez ditu zergatiak aztertzen zuzenean irtenbidera joz.
- Irtenbideak bilatzen ditu baina ez dira aplikatzen edo estandarizatzen.
- Taldeak ez du errekonozimendua lortzen egindako lanarengatik.

### *1.6.2. Lan taldeen jarrerak*

Lan taldearen arrakasta duen jarreraren araberakoa da. Parte hartzaileek balore komun batzuk izaten saiatu behar dira jarrera ireki eta malguekin, kohesioa eta lankidetzak sustatzeko. Taldeko konpromisoa orekatua izan behar du denon parte hartzea eta inplikazioa antzekoa izanik.

Pertsonen begirunea garrantzitsua da helburuak lortzeko eta horretarako parte hartuko dituzten pertsonak kontuan hartzeko.

Partekatutako ezagutza eta ikuspegia izan behar du. Lan talde bat eraginkorra da bere partaideen iritziak ezagutzen, gehitzen eta partekatzen dituenean metodo parte hartzaileak bultzatuz. Taldeak argi izan behar du zein den bere helburua eta nola iritsi nahi duen, ikuspegi zehatz bat.

Hurrengo alderdia taldearen funtzionamendua da. Alde batetik bilera planeko galderak ditugu, jarraituko den prozesua, nola jokatu den, bileren egutegia eta aktak eta hauen garatzea. Bestetik bakoitzaren rolak zeintzuk diren ongi zehaztuak egon behar dute.

### *1.6.3. Lan taldeen prozesu estandarra*

Taldearen funtzionamenduan 5 fase zehaztu daitezke:

#### *1.6.3.1. Hobekuntzen identifikazioa*

Hobekuntzak identifikatzeko, iturri ezberdinak kontuan hartu behar dira: hobekuntza alderdiak, aholku eta kexen analisia, taldeko memoriak, ikuskaritza informean jasotako hobekuntzak, etab. Hobekuntza alderdiengandik ezarri behar dira diseinuak, eta ezarriko hobekuntza zehatzak hobekuntza plan edo proiektuetan garatu.

#### *1.6.3.2. Taldearen eraikitzea*

Eragileak egindako enkarguaren ondorioz taldea martxan hasten da: jokaera kodea zehazten da; taldeko rolak banatu; bileren gidatzea zehaztu; praktika onen aholkularitza ezarri eta oinarrizko formakuntza jaso.

### *1. Enkargua*

Taldea biltzeko zergati zehatza da. Eragileak zuzendaritza taldeak izango lirateke. Taldearen ekiteko mugak non dauden eta baliabideak zehazten ditu.

### *2. Zergatia eta ikuspegia*

Zertarako sortu da taldea? Hau ez ahazteko, deialdi guztietan gogoraraziko da.

Ikuspegiak helburuarekiko etorkizunean nola egon nahi dugun definitzen du. Zenbat eta gehiago zehaztu, orduan eta ibilbide argiagoa. Planifikazioaren aurretik nola egingo dugun zehaztea oso garrantzitsua da

### *3. Jarrera kodea*

Komunikazioa eta lankidetzat errazten dituzten arauak ezartzea garrantzitsua da. Jarrera kodearekin arau batzuk beteko direla onartzen da. Horrela, funtzionamendu arau batzuk egongo dira denok beteko dituztenak. Oso eraginkorra da taldearen funtzionamendu egokiarentzat. .

### *4. Taldeko rolak*

Eragilearen rola, rolik garrantzitsuena da taldeko partaide ez izan arren. Bigarrenik liderra dugu, taldeko arduraduna eta koordinatzailea. Bilera bakoitzean rolak banatu behar dira denbora kontrolatzeko eta akta egiteko, bilera bakoitzean aldatuz. Talde bakoitzean bideratzaile baten laguntza aholkatzen da lagundu eta orientatzeko.

### *5. Bileren gidatzea*

Bilerak eraginkorrak izateko, 3 gauza hartu behar dira kontuan: gai zerrenda idatziz errepasatzea; bilerak ebaluatzea modu azkar, orokor eta malgutan eta bilerako akta egitea, bileran hitz egin denaren oroigarriak.

Hiru neurri hauek beharrezkoak izan arren, ez dira nahikoak. Bileraren edukia (hitz egingo diren gaiak aurreikustea) eta bileraren antolakuntza (denbora) kontuan hartu behar dira.

### 1.6.3.3. Metodologiaren ezartzea

Enkarguaren arabera metodologia alda daiteke. Garrantzitsuena taldearen helburua beteko duen metodo eraginkorra aukeratzea eta aplikatzea da.

Arazoen arazoak prozesuetan bilatu behar dira. Arazoak hobetu ditzakegu gauzak egiteko modua hobetzen dugunean. Gainera, denbora eskaini behar da aplikatuko den metodologia aukeratzeko.

Arazoen analisisia egin behar denean datuak eta kausak ahazten dira. Datuek eskaintzen dutena ondorio bat bezala hartu beharko zen eta zergatiengatik galdetu.

### 1.6.3.4. Irtenbideen ezartzea

Taldeak arazoaren zergatiak deuseztatzeko egin beharreko ekintzak planifikatu eta irtenbideak identifikatu behar ditu, enkarguari irtenbide egokiena emateko. Lehenbizi esparru mugatu batean ezartzen da eta ondorioak ikusi eta gero hobekuntzak estandarizatzen dira antolakuntza esparru guztietara.

Oso ohikoa da sintomak zergatiarekin nahastea eta emaitzak soilik denbora bateko irtenbideak izatea zergatia ekidin gabe.

### 1.6.3.5. Taldeari aitortzea

Fase honek prozesua ixten du. Talde lanaren ebaluazioa egiten da, eragilearen aurrean aurkezten du eta azken honek esfortzua aitortzen du.

## 1.6.4. Arazoak ebazteko tresnak

Honako hauek dira arazoak konpontzeko tresna erabilgarriak:

### 1.6.4.1. Aukeraketa tresnak

Hobekuntzak errazak direnean, *bozketa* batekin nahikoa izan daiteke. Baina irizpide gehiago beharrezkoak badira, faktore batzuk hautatuko ditu eta bakoitzari puntuazio bat emango dio puntuazio altuena jaso duena aukeratuz.

Hobekuntzak konplexuak eta ezartzeko esfortzu handia eskatzen badute *irizpide matrizea* erabili dezakegu. Aukeraketa irizpideak zehaztuko dira eta puntuazio bat eskaini garrantziaren arabera. Zenbait ideien artean aukeraketa bat egiteko, ideiekiko taldeak zer pentsatzen duen entzun behar da.

Beste tresna erabilgarri bat *harreman diagrama* da. Proposamenen arteko kausa-efektuzko harremanak dute lehentasuna ideia bakoitza beste batekin erlazionatuz gezien bitartez, ideien arteko harremanak landuz. Behin hau bukatuta, diagrama aztertzen da: sartzeko gezi asko eta ateratzeko gezi gutxi dituzten ideiak, efektuzko ideiak dira. Aldiz, ateratze gezi asko dituztenak kausa ideiak dira. Kausa ideiei lehentasuna eman behar zaie.

#### 1.6.4.2. Kausa-efektuzko diagramak

Kausa-efektuzko diagrama gertaera jakin batengan eragin dezaketen faktore ezberdinen erlazio kausalen errepresentazio grafikoa da.

Lehenik eta behin, gertaera modu labur eta argian definitu behar da eta duen efektua definitu. Honen ondoren efektua ondorioztatzen dituzten zergatiak identifikatu behar dira eta diagraman ezarri. Hurrengo pausuan adar nagusi bakoitzean bigarren mailako zergatiak ezarri behar dira eta definitutako azpi esparru bakoitzeko ordezkatzeko zergatiak zehaztu. Ondoren, zergati kate bakoitzaren balio logikoa egiaztatu behar da. Amaitzeko ondorioak atera behar dira.



## 10. Irudia: kausa-efektuzko diagramaren adibidea

#### 1.6.4.3. Pareto diagrama

Barra grafiko bat da magnitude bateko parteei lehentasuna emateko asmatu zena. Arazo batean parte hartzen duten faktore guztien garrantzi erlatiboa erakusten du. Emaitzak zutabetan aurkezten dira handitik txikira eta arrasto bat



markatzen da kategoria bakoitzak aurrekoarekiko balorearen gehiketa suposatzen duena. Hori dela eta, .alda handia duen zatiari lehentasuna eman behar zaio.



## 11. Irudia: Pareto diagramaren adibidea

## 2. COMPETENCIAS BÁSICAS

### 2.1. Mejoras en el currículo: las competencias básicas

Los tipos de aprendizaje hasta ahora definidos en las diferentes leyes educativas adoptan dos formas: capacidades y objetivos. Pero la LOE añade uno nuevo: las competencias básicas. Considera las competencias un referente para toda la enseñanza obligatoria, modificando el concepto del currículo. Las consecuencias en el Real Decreto de Enseñanzas Mínimas fue la incorporación de un nuevo elemento prescriptivo que modificaría el formato que habían adoptado los diseños curriculares desde la LOGSE.

La solución que se adoptó desde el MEC fue la de añadir un elemento nuevo que no sustituía ningún otro elemento prescriptivo ya presente (objetivos de etapa, objetivos de área, bloques de contenido, criterios de evaluación y áreas curriculares). Esta decisión presentó una serie de ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentra la familiaridad del profesorado con el formato anterior. Y entre las desventajas, el aumento de la complejidad en los diseños.

## 2.2. Claves para una respuesta

Al responder al nuevo enfoque, hay que tener en cuenta que en España, a lo largo de los años, se han producido varios cambios. Algunos de esos cambios no alcanzan la valoración de mejoras: la integración escolar, la comprensividad de la enseñanza obligatoria, la estandarización de los resultados educativos, etc. Dicho esto, ¿se puede considerar la incorporación de las competencias básicas una mejora?

Esta mejora se hará realidad si se tienen en cuenta el modo en que se establece la relación entre las competencias básicas y el resto de los elementos didácticos que hasta ahora han sido prescriptivos; el modo en que se define el desarrollo del currículo de los centros; y el modo en que las competencias básicas se vinculan a las evaluaciones diagnósticas de los aprendizajes.

El objetivo es que las competencias básicas actúen como factor de mejora del currículo de los centros educativos. Para ello, cada centro, siguiendo la metodología de los procesos de mejora, debería encontrar un enfoque y una estrategia compartidos.

A continuación, se da una visión general de las competencias básicas:

### 2.2.1. *¿Qué es una competencia?*

La competencia es la forma en que una persona utiliza sus recursos (habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias) para resolver una tarea de forma adecuada en un contexto definido. Es un tipo de aprendizaje distinto a la conducta, el comportamiento, la habilidad o la capacidad. Estos se complementan entre sí y son dependientes entre ellos, pero se expresan y adquieren de forma diferente.

### 2.2.2. *¿Qué es una competencia básica?*

La competencia básica es la forma en la que la persona utiliza sus recursos personales para actuar de manera responsable en la construcción de su proyecto de vida personal. Es el conjunto de competencias que forman los aprendizajes necesarios para llevar una vida plena.

### 2.2.3. *¿Cuáles son las competencias básicas?*

Las competencias básicas seleccionadas son ocho:

1. Competencia en comunicación lingüística
2. Competencia matemática
3. Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico
4. Tratamiento de la información y competencia digital
5. Competencia social y ciudadana
6. Competencia cultural y artística
7. Competencia para aprender a aprender
8. Autonomía e iniciativa personal

Estas son comunes en toda enseñanza y establece el hilo conductor que permite considerarla como una unidad.

### 2.2.4. *¿Cómo se adquieren?*

Se adquieren a través de experiencias educativas y a través de la resolución de tareas. Para ello, todos los elementos que las conforman deben estar ordenados adecuadamente en los diseños curriculares. Además, tienen que definirse y seleccionarse las tareas adecuadas para que las personas aprendan los elementos que conforman la competencia.

Mediante una formulación adecuada se definen con claridad los elementos de las operaciones mentales, los contenidos que necesitan dominar y el contexto. Las tareas deben de ser variadas, necesarias para la vida, adecuadas a los objetivos que se desean y que propicien la adquisición del máximo número de competencias.

### 2.2.5. *¿Cómo se evalúan?*

Para evaluarlas es necesario disponer de alguna fuente de información y aplicar algunos criterios de evaluación adecuados para el nivel educativo en que se encuentre el alumno. En el ámbito educativo, dichas fuentes deberán ser diversas, haciendo hincapié en las tareas realizadas.

### 2.2.6. *¿Cómo se definen en los diseños curriculares?*

Se definen en los diseños curriculares mediante una definición semántica (se explica conceptualmente cada competencia) y otra operativa (se indica la contribución que cada área curricular hace a cada una de las competencias).

#### *2.2.7. ¿Qué consecuencias traen?*

Tienen consecuencias de currículo o de organización (las definiré más abajo). Las consecuencias que tienen en la práctica docente son mantener que las prácticas actuales sean válidas; modificar algunas prácticas: definir y seleccionar actividades del contexto; e incorporar algunas prácticas nuevas.

### **2.3. Los términos competencia y competencia básica**

#### *2.3.1. ¿Qué es una competencia?*

Después de esta pequeña aproximación, hay que definir el término competencia para poder definir las competencias básicas. La definición de “competencia” se desarrolla en dos momentos:

En el primero, Lévy-Leboyer analiza el campo semántico del término y aporta dos conclusiones: competencia es el grupo de operaciones o resoluciones que una persona puede adoptar. Es decir, consiste en poder decidir sobre algo. Además destaca el modo en que utiliza sus posibilidades y el modo en que las decisiones adoptadas o las acciones realizadas son adecuadas. Así pues, tener competencia es sinónimo de poseer un saber.

Uniando los dos términos, “competencia” se refiere a todo aquello que hace posible que una persona o institución haga un buen uso de su poder de decisión y/o acción.

En la segunda aproximación nuestro protagonista es el proyecto DeSeCo. El fin del proyecto es crear un marco teórico y conceptual para definir y seleccionar competencias clave. Además desarrolla indicadores estadísticos de competencias proponiendo una definición basada en las perspectivas internas y externas:

Desde fuera, la competencia es la habilidad que permite superar los requerimientos sociales o individuales, desarrollando una actividad o una tarea.

Desde dentro cada una es la composición de habilidades prácticas y cognitivas, conocimiento, actitudes, emociones y otra serie de componentes conductuales y sociales que posibilitan el desarrollo de una determinada acción.

Esta perspectiva funcional y conceptual define un modelo holístico de las competencias. Estas se identifican funcionalmente a través de la resolución conveniente de tareas, de relaciones o producciones, y a través de la estructuración de un espacio mental creado por la composición ordenada de distintos componentes cognitivos y no cognitivos.

Así pues, las competencias no son una cosa, sino que son una forma: la forma en la que una persona logra configurar su mentalidad para superar con éxito una determinada situación.

Para que las competencias sean posibles, debe de aparecer el pensamiento, el factor dinámico que las configura. Es la capacidad de pensar, de metacompetencia, que facilita la configuración de los distintos componentes de la competencia, actuando como dinamizador de los distintos factores psicológicos que la configuran. Las competencias no se generan, ni se desarrollan de un modo mecánico ni lineal, lo hacen mediante tensiones permanentes entre sus componentes.

Esto conlleva algunas consecuencias. La competencia reclama una atención a la integración de todos los saberes disponibles, se adquieren en y por la resolución de la tarea, lo que supone una gran importancia para la selección de las tareas.

### *2.3.2. ¿Qué es una competencia básica?*

La competencia es un tipo de aprendizaje caracterizado por la forma en que cualquier persona logra combinar sus múltiples recursos personales para lograr una respuesta satisfactoria a una tarea planteada en un contexto definido. Hay múltiples formas de competencia dependiendo de las tareas y de los contextos, y varios niveles dentro de cada una de ellas. Así pues, teniendo en cuenta su variabilidad hay que definir y seleccionar las más adecuadas, teniendo como resultado las competencias básicas.

Las ocho competencias básicas son una selección de competencias posibles, obedeciendo tres criterios: están al alcance de la mayoría, por lo que no tienen un sentido selectivo y construyen una cultura común; son relevantes para una amplia variedad de ámbitos de la vida y prácticas sociales; y tercero, las competencias sociales contribuyen al aprendizaje a lo largo de toda la vida, siendo consideradas como instrumentales respecto de otras competencias mucho más específicas.

#### *2.3.2.1. Relación entre las competencias básicas, conocimientos y capacidades*

En cuanto a la relación entre las competencias básicas, conocimientos y capacidades, hay que tener en cuenta varias cosas. La definición de los aprendizajes básicos en términos de competencias supone un desplazamiento desde la identificación del aprendizaje con el dominio de un determinado contenido, independientemente de sus condiciones de uso, hacia el modo en que el conocimiento se pone en acción.

La necesidad de que las personas memoricen es cada vez menor. En su lugar se necesitan los instrumentos adecuados para seleccionar, procesar y aplicar el conocimiento a la hora de llevar a cabo una determinada tarea en la sociedad de hoy en día. De este modo, se enseñan competencias en vez de conocimiento de hechos.

¿Podría decirse entonces que los términos capacidad y competencia son sinónimos? Los dos tienen una función parecida pero diferente en su estructura y finalidad. Cuando el conocimiento contribuye al desarrollo personal y adquiere valor educativo estaríamos hablando de capacidad. El concepto competencia cumple esta misma función sin embargo tiene una pequeña diferencia: el conocimiento ayuda en la resolución de una tarea, y esto es lo que le da valor.

Las capacidades, los conocimientos y las competencias mantienen una relación compleja no lineal: el conocimiento está condicionado por las capacidades, que a su vez, condicionan el desarrollo de competencias. Estas condicionan el desarrollo de las capacidades por lo que son las que sostienen la consecución de las competencias.

#### *2.3.2.2. Relación entre competencias básicas y habilidades*

Según el marco de informe DeSeCo, las habilidades forman parte de los elementos que configuran cada una de las grandes unidades de competencias y son, a la vez, la expresión de la competencia. El concepto competencia es la utilidad del conocimiento hasta el punto que se utiliza la expresión “conocimientos en acción”.

Las habilidades son conocimientos interiorizados como esquemas de acción que a la vez requieren entrenamiento sin la participación relevante del pensamiento. Además, se consolidan como respuestas a contextos definidos y normalmente ante tareas sencillas.

En consecuencia, las competencias pueden incluir habilidades pero van más allá: incorpora el pensamiento como factor dinamizador de los recursos personales, y además, elabora respuestas diferenciadas ante tareas complejas en contextos diversos.

### **2.4. Las competencias básicas en los diseños curriculares**

A la hora de identificar las competencias básicas en los diseños curriculares, se plantean tres grandes interrogantes:

El primero se refiere a la identificación de los recursos personales o culturales que hay que movilizar teniendo en cuenta que la competencia es un tipo de aprendizaje, ya que los diseños curriculares son los escritos donde se selecciona la cultura que un país considera socialmente adecuada.

El segundo interrogante, se refiere a las tareas y el contexto que facilitarán la adquisición de la forma que los recursos tendrán que adoptar hasta quedar configurados como un determinado tipo y nivel de competencia. Este queda resuelto en el currículo a través de una adecuada selección de tareas y contextos. Gracias a este factor se considera la relación entre competencias básicas y los distintos modelos de enseñanza.

El tercer interrogante, hace referencia al factor dinámico que impulsa la transformación de los recursos culturales para quedar configurados en competencias: el pensamiento y el sentimiento. Se resuelve gracias a que es

un factor dinámico que facilita la precipitación de los recursos culturales seleccionados en competencias.

#### *2.4.1. Las competencias básicas en los diseños curriculares de la enseñanza obligatoria*

Hasta ahora, las competencias básicas se han definido de una forma semántica (términos legislativos y conceptos relacionados) o de forma operativa (relacionando cada una con uno de los elementos anulados en los diseños curriculares).

DeSeCo solo la define de forma semántica sin contener ninguna definición operativa de las competencias.

En el programa de trabajo “Educación y Formación 2010” facilita una definición semántica y operacional de las competencias básicas. La configuración operativa de cada una de las competencias requiere una diversificación del tipo de contenido.

Los Reales Decretos de Enseñanzas Mínimas tan solo hacen una definición semántica. Ayuda a comprender el sentido y el significado que se quiere dar a cada competencia. Pero el hecho de no tener una definición operativa dificulta una atribución adecuada de significado didáctico y sentido educativo, suponiendo un obstáculo. La definición semántica no incluye una selección concreta de los elementos culturales que harán posible la consecución de ese tipo de aprendizaje.

El modelo de definición utilizado cuenta con tres elementos: una definición semántica; una visión de sus implicaciones para el aprendizaje; y una limitación en la contribución que cada área curricular puede hacer a cada una de las competencias (los dos últimos son sirven para elaborar una definición operativa). La definición semántica orienta el significado de la competencia vinculándolo a un determinado marco teórico y esta vinculación puede ser crucial.

#### *2.4.2. Definición semántica y operacional de las competencias básicas*



La construcción del significado semántico se ha basado en una propuesta de la Unión Europea. Pero el MEC ha hecho unas modificaciones en cuanto a la selección y definición de las mismas.

A la hora de construir una definición operacional, se requiere de otro tipo de decisiones, de un modelo que relacione cada una de las competencias básicas con los elementos anulados en cada una de las áreas curriculares y con los correspondientes objetivos de etapa.

## **2.5. Consecuencias de las competencias básicas en los centros educativos**

Hasta ahora, se ha hablado sobre las competencias básicas, se han definido, se ha visto en qué consisten, etc. Pero no se ha tenido en cuenta las consecuencias que pueden tener las competencias básicas para los centros educativos.

Las competencias básicas son el mayor acuerdo alcanzado hasta el momento sobre los aprendizajes imprescindibles, representando la cultura imprescindible para la ciudadanía. Así pues, todos los agentes educativos tenemos que lograr que sean adquiridos por todos los alumnos.

La incorporación de las competencias básicas en los proyectos de centro tendría consecuencias en el currículo y en la organización. En el currículo, supondrían una modificación trascendental de las tareas actuales y una mejor integración entre el currículo formal, informal y no formal.

Las consecuencias más importantes en la estructuración de los centros serían: flexibilidad a la hora de agrupar el personal tanto al hacer proyectos como itinerarios personalizados; abrir el centro al entorno cercano de este colaborando con las familias y organizaciones locales; y eficacia utilizando las posibilidades que ofrecen los entornos virtuales de aprendizaje.

### *2.5.1. El currículo integrado basado en competencias*

Las competencias debido a sus características se han considerado “aprendizajes situados”. Estos se expresan en distintos comportamientos pero

se diferencian en que movilizan todo para resolver de manera adecuada las tareas que se les asigna en un contexto definido.

Las competencias básicas se incorporan al currículo con tres finalidades: integrar los aprendizajes de los alumnos en las diferentes áreas o materias; que estos se integren en diferentes contenidos; y orientar la enseñanza estableciendo los contenidos y los principios de evaluación imprescindibles, inspirando las distintas decisiones del proceso enseñanza aprendizaje.

Así pues, requieren de un nuevo modelo de desarrollo del currículo integrado. Esto requiere un esfuerzo adaptativo, ya que hay que conectar la cultura seleccionada en los diseños curriculares con las experiencias surgidas en la relación de tareas contextualizadas. Los alumnos adquirirán las competencias básicas basándose en tareas de un currículo integrado y no de un diseño curricular. La resolución adecuada de la tarea permite desarrollar “esquemas prácticos” cognitivos y comunicativos, que una vez consolidados se transformaran en competencias y capacidades. Este proceso sigue el modelo de zona de desarrollo próximo y aprendizaje situado.

Hay que buscar una estructura de tareas compartidas que facilita la consecución de las competencias básicas. De este modo no solo se logra el uso adecuado del conocimiento, sino que también se logra que el conocimiento se adquiera y se genere una competencia, generando experiencias a través de distintas formas de expresión de la cultura.

### *2.5.2. Comunidades que aprenden y organizaciones inteligentes*

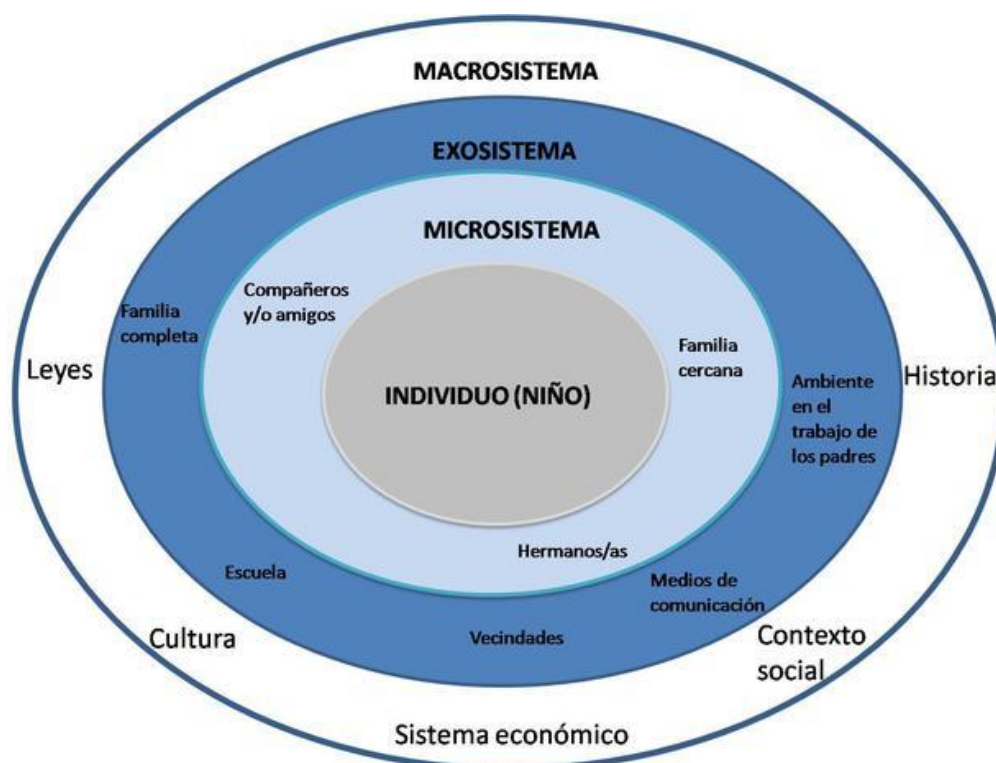
Las competencias básicas requieren unas condiciones que es necesario construir. Los centros deben de orientar sus procesos de mejora en crear comunidades de aprendizaje y de organizaciones inteligentes.

Cada centro adaptándose a sus características y condiciones únicas, puede construir un currículo integrado. Así, puede gestionar sus recursos y acciones partiendo del diseño y desarrollo de sus propios proyectos. La LOE introduce el compromiso educativo escuela familia como cambio en los proyectos de centro que está relacionado con el currículo integrado.

Crea un nuevo concepto de participación comprometiéndolo a las familias en la consecución del éxito escolar. Puede facilitar la construcción de un currículo basado en competencias permitiendo integrar el currículo formal, no formal y el informal.

Para ver las conexiones decisivas que existen entre los diferentes ambientes de aprendizaje que influyen sobre una persona, tenemos el ambiente ecológico:

Es un conjunto de estructuras seriadas y va desde el entorno más inmediato al individuo (su casa, familia, escuela, ...) hasta el más lejano (cultura, religión, valores, ...). La escuela afecta en el ambiente próximo al individuo, pero los entornos más lejanos son casi tan importantes que los más cercanos, ya que el desarrollo de una persona se ve afectado por hechos que ocurren en entornos en la que la persona ni siquiera está presente. Estos sistemas pueden servir para definir y seleccionar las tareas que contribuirán al desarrollo de las competencias básicas.



## 12. Irudia: sistema ekologikoa

## **2.6. Consecuencias en la práctica educativa**

### *2.6.1. Integración consciente de distintos modelos de enseñanza*

Mediante las competencias se integran de manera consciente y de forma razonada, diferentes modelos de enseñanza. Se basan en el entendimiento de los agentes educativos creando las condiciones más favorables para el aprendizaje. Este principio de integración permite determinar el valor educativo de las formas o modelos de enseñanza para construir la práctica educativa más adecuada.

La enseñanza es el proceso de construcción de las condiciones adecuadas para que se dé el aprendizaje, constituye además el conjunto de condiciones para el aprendizaje denominadas “entornos” o “ambientes”. Estos distintos entornos para el aprendizaje son la principal clave.

### *2.6.2. Práctica educativa y modelos de enseñanza*

Los modelos de enseñanza son modos concretos de enseñanza que proporciona marcos de referencia. Además de marcos de racionalidad son fuente de recursos para la acción. Aportan el fundamento de la tecnología educativa para construir condiciones para el aprendizaje. Proporcionan además cuadros cognitivos que permiten darle significado y valor a una determinada realidad. La evaluación diagnóstica de cada modelo de enseñanza es la base sobre la que lograremos establecer una evolución diagnóstica de un determinado modo de enseñar.

A continuación se explican algunos de los modelos de enseñanza más frecuentes:

#### *2.6.2.1. Modelo de enseñanza basado en un enfoque conductual*

Este modelo, sigue unas teorías y modelos sobre el modo en que las personas aprenden su comportamiento y sobre cómo pueden ser enseñados.

Aprender significa controlar la propia conducta desde el medio. Es un proceso de reconocimiento, selección y valoración de la conducta que mejor conviene en cada momento y lugar.

El profesor debe descubrir las variables del medio y ver de qué manera afectan estas al comportamiento. Así el educador puede aplicarlas y cambiando las variables cambiara el comportamiento. El control del medio externo se transfiere al individuo.

#### *2.6.2.2. Modelo de enseñanza basado en un enfoque cognitivo*

Desde el punto de vista constructivo un componente esencial del aprendizaje es el intercambio de experiencias. La clase es una sociedad para el aprendizaje con los roles, relaciones y diferenciación de tareas. Los procesos enseñanza y aprendizaje son siempre compartidos, y se aprende con los otros, de los otros y por los otros. Los profesores prestarán atención a los comportamientos y a las razones que el sujeto aporta para explicarlos.

Lo que diferencia el modelo constructivo de los demás es la aparición de los procesos internos, que más que condicionar la respuesta hace posible su elaboración. Por lo que el comportamiento humano no puede ser explicado por referencia a estímulos exteriores. La interacción con el medio modifica patrones de comportamiento heredados. Por lo que la interacción no es lo mismo que el condicionamiento.

Los comportamientos se son respuestas adaptativas al medio. Conforme se va desarrollando uno mismo se crean nuevos patrones de comportamiento. Estos definen una forma de interacción con lo real y se interiorizan como esquemas de acción. La forma en que se configuran y en que se relacionan, manifiesta la existencia de diferentes estadios de desarrollo intelectual.

#### *2.6.2.3. Modelos de enseñanza basados en enfoques sociales y personales*

El tercero está basado en un enfoque de tipo personal y social. Es decir, se basa en el alumno, en las necesidades propias del alumno. Se trata de reflexionar sobre cómo proporcionar a todos los alumnos un contexto máximo de apoyo, no sólo teniendo en cuenta el currículo y sus contenidos, sino que teniendo en cuenta también las necesidades individuales de aprendizaje. Se centran en que el aprendizaje debe de estar orientado a la participación y al compromiso, más que al control o a la evaluación de las realizaciones.

Hay que construir la propia realidad individual, hallando la identidad personal y vida acorde con el reconocimiento de la dignidad propia. Así, se fomenta el

desarrollo de la personalidad globalmente considerada, buscando el equilibrio entre el desarrollo personal y su pertenencia a un grupo y a un aula.

El objetivo de la educación debe de ser el autoconcepto individual, considerándolo un elemento educativo esencial y constituyéndolo una necesidad vital. Los componentes del autoconcepto son la autoestima (el valor que atribuye a lo que es) y el reconocimiento de las competencias (el valor que atribuye a lo que hace).

#### *2.6.2.4. Modelos de enseñanza y competencias básicas*

Por último, tenemos la relación entre modelos de enseñanza y competencias básicas. Cada competencia requiere de una combinación de modelos de enseñanza. Pero como se ha citado unas líneas más arriba, el problema de la aplicación de las competencias no es la metodología, sino una metodología que las integre.

### **3. ELKARRIZKETAK**

Lanaren gaiari dagokion marko teorikoa ikusi ondoren, alderdi praktikoaren txanda da.

Atal hau garatzeko Nafarroako geografiako 5 ikastetxe ezberdin aukeratu dira: Lakuntzako Luis Fuentes ikastetxea, Etxarri-Aranatzeko San Donato ikastetxea, Jauntsaratseko Oihanzabal ikastetxea, Lekunberriko Ibarberri ikastetxea eta Larraintzarko ikastetxeak. Ikastetxe bakoitzean galdetegi bat pasa da beraien ikastetxeetako kalitatearen kudeaketa sistemaren nondik norakoan ezagutzeko, baita konpetentziak nola lantzen dituzten ezagutzeko ere. Asmoa ikastetxe guztietan 10 galdera egitea zen, lehenengo zortziak zuzendari eta irakasleei zuzenduak eta azken biak soilik irakasleei. Baina ikastetxe guztietan ez zen posible izan irakasleekin biltzea. Beraz, soilik Lakuntza eta Etxarriko irakasleen transkribaketak daude.

Eskolen ezaugarriei dagokienez, aipatu behar da ikastetxe guztiak herri eskolak direla, landa eremutan kokatuak. Ikastetxe handienak (Lekunberrikoa) ia 300 ikasle inguru hartzen ditu, Etxarri eta Larraintzarrekoek 190 ikasle inguru dute

eta bukatzeko, Lakuntza eta Jauntsaratsekoek 40-60 ikasle inguru. Beraz, orokorrean eskola guztiak txikiak dira.

Jarraian ikastetxeetan egindako galderak agertzen dira eta bakoitzaren azpian ikastetxe bakoitzean jasotako erantzunak transkribatuak daude. Hauek dira galdera bakoitzean jasotako erantzunak zuzendari eta irakasleen eskutik:

### **3.1. Transkribaketak**

#### *3.1.1. Zuzendari eta irakasleei*

##### *1. Nola hasi zineten kalitatearen kudeaketan?*

##### *Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

---

*Zuzendaria:* Duela lau urte terdi edo hasi ginen. Ez ginen hasi kurtso hasieran, kurtso erdian edo hasi ginen orduan etorri zelako gure lehenbiziko irakaslea. Beste ikastetxe bateko zuzendariak bazuen grina sare bat sortzeko, euskarazko sare bat sortzeko eta gure arteko nahi izana izan zen. Beraiek nahi zuten beste hiru edo lau ikastetxe sare bat sortzeko. Ni xaxatu ninduten eta han sartu nintzen. Eta bueno, gustura nago, ez dut damurik.

*Irakaslea:* Nola hasi ziren ez dakit zeren ni aurten etorri naiz eskolara eta ez dakit.

##### *San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

*Zuzendaria:* Duela sei urte. Lehen ikasturtean garai hartan zegoen zuzendaria parte hartu zuen ikastaroan. Hurrengo urtean sartu ginen zuzendaritzako talde berria. Ikuskariak gonbidapena egin zigun ea jarraitu behar genuen eta baietz esan genion. Ikusten zuen onura asko sistema honekin, lana asko errazten zuela langileen artean eta zuzendaritza taldeari. Gainera beste ikastetxe batzuek ia sartuak ziren eta orduan guk ere sartu ginen. Ikastaro bat egiten hasi ginen idazkaria, ikasketa burua eta nik eta lehenengo kontaktua izan zen oso berria zelako. Eta bigarren urtetik aurrera prozesuak diseinatzen hasi ginen. Nahiko motel doa baina bueno, ongi doa.

*Irakaslea:* Ni etorri aurretik izan zen eta nik dakidanez ba zuzendaritzak antolaketa bat behar zuen. Oso garrantzitsua iruditzen zitzaien momentu hartan

gauzak paperean gelditzea, eginak eta beti berdin jokatzeari. Eta orduan erabaki zuten hori egitea, kalitatearen hori egitea.

### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

Ikuskari bat etorri zen duela lau bat urte eta esan zigun komenigarria litzaigukeela halako sare batean sartzea. Hasieran beste ikastaro batean eman genuen izena baijan ez zen atera ikastarorik. Eta hurrengo urte ia kalitate sare honetan sartu ginen berriro ere ikuskariak gomendatuta. Eta horrela hasi ginen. Hasieran ez zegozkigun zenbait ordutara joaten ginen, ahal genuena egiten genuen eta gero ia orduak ematen zizkiguten plantilan sartuta eta hori.

### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

Duela hiru urte hasi ginen. Joseba Ozkoidi ikuskariaren bitartez. Berak proposatu zigun eta animatu ginen (zuzendariak). Bai, ikuskariak esan zigun, “zuek kalitatean sartu beharko zenuketen” (idazkaria). Memorian ikusi zuen gurasoei inkestak pasatzen genizkiela ikastetxea baloratzeko eta hori. Orduan nik uste berak hori ikus zuela eta esan zuen “hauek badirudi badutela olako ...” (zuzendariak). Zerbait neurtzen genuela ikusi zuen (idazkaria). Bai, “hemen ikusi dut hasi zaretela ia gurasoei...” eta nik uste horregatik proposatu zigula eta bera gainera sartuta zegoen, Andoni ez dakit baina bera bai sartuta zegoela kalitatean eta (zuzendariak).

### *Larraitxarko Ikastetxe Publikoa*

Orain dela 6 urte eskaintza egin zuten hezkuntzako ikuskaritzakoek. Esan ziguten kalitatea zela gauzak bideratzeko eta gauzak hobeto eramateko. Zuzendaritzan geundenok aztertu genuen, askotako iritziak zeuden baina azkenean sartzea erabaki genuen. Ordutik jarraitu dugu baina aurren azken urtea izango da. Kalitatea oso ongi dago, ikastetxe honetan prozesuen diseinuaren ia gehiengoa egin dugu. Baina beste ikastetxe askotan kalitatea beren burua “saltzeko” tresna bat da. Guk hemen ez dugu konpetentziarik, ez dugu halakorik behar eta ezta ez dugu konpetentzia zirkulu horretan sartu nahi ere. Gainera urtez urte edo bi urtetan behin mailaz aldatu dute. Prozesu batzuk berdintsu mantentzen dituzte beste batzuk aldatuz, baina aurtengoa erabat



ezberdina izan da. Horrek ez du esan nahi gaizki dagoenik, baizik eta agian beharko zuen lehengo hortik hasi eta gero gainontzeko pausuak ematea. Aurten zalantzekin sartu ginen eta heldu den urteari begira ez gara sartuko. Gainera hori, egindakoa ongi, probetxugarria, egin ditugun prozesuak erabiltzen jarraituko ditugu, dena txukunago eta antolatuagoa dugu.

## *2. Kalitate kudeaketak eragina izan du ildo didaktiko eta pedagogikoan? Zeinetan?*

*Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

*Zuzendaria:* Ez dakit horren besterako izan duen. Gehiago bueno ... bai eta ez. Jarraitzen dugu nolabait lehengo erara baina agian kontzienteago gara egiten duguna zertarako egiten dugun. Eta gero, antolakuntzan du eragina. Denok batera joate horrek eragina noski duela, esango nuke ildo horretan baino gehiago duela antolakuntzan.

*Irakaslea:* Nik uste dut asmoa hori dela. Baina batzuetan joaten da denbora paper asko betetzen eta pixka bat burokrazia horretan eta agian denbora hori ere erabili zitekeen ba benetan beste gauza garrantzitsu batzuk egiten edo prestatzen. Baina bueno, gauza guztiek bezala bere denbora behar dute eraginkorrak izateko eta moldatzen joateko. Baina bueno, bai, funtsa berez hori da.

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

*Zuzendaria:* Bai. Badugu eskolan mapa bat eta mapa horretan eskolan ikusten diren makroprozesuak daude, eta didaktikarekin eta pedagogiarekin erabat lotuta prozesu handiena ikaskuntza eta irakaskuntza makroprozesua da, gainera hortik hasi ginen. Horretan diseinatzen dira ebaluazioak, irakaslearen jarduerak, programazioa, ikasleekin egin behar dugun harrera, tutoretza eta orientazio prozesua, aniztasunari erantzuteko prozesua. Gero badira beste makroprozesu batzuk ez dutela hain harreman zuzena: zerbitzuak, eskolako zerbitzu kudeaketa, iradokizunak, kexak eta hori. Beti gero bukaeran eragina izaten duela gure lan eginkizunetan baino ez dutela erlazio hain zuzena.

*Irakaslea:* Bai zeren alde batetik laguntzen dizu denak elkarrekin joatea. Momentu honetan unitate didaktikoak programatzen ari garela, denok

programatzen dugu modu berean, bakoitzak bere arloa eta xehetasunekin edo bere berezitasunekin baina denok berdin lanean. Eta gero niretzat oso garrantzitsua da. Ordezko bat etortzen denean adibidez ikustea denok modu berean lan egiten dugula ba iruditzen zait oro lagungarria izan daitekeela. Eta aldi berean baita ere ba ordezkoa etortzen baldin bada noizbait badaki nola jokatu behar duen. Azkenean kalitateak ematen dizuna da egiteko modu bat zehaztea eta hori aurrera eramatea.

---

#### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

---

Bueno, pixka bat laguntzen du beti ere lan egiten baldin baduzu. Guk oraindik prozesuen programazioak eta beste zenbait ez ditugu guztiz garatu nahiz eta ikastaroetan behin baino gehiagotan landu. Gure eskolan egunerokotasunak eramaten gaitu. Orduan derrigorrezkoak diren gauza horiek, programazioa garatu eta osatu eta hausnartu, askotan ere ez dugu tartea hartzen bestelako gauza batzuek betetzen digutelako tartea. Ni garbi daukat horri heldu beharko zaiola eta ea heldu den urtean den. Zenbait gauzetarako irakasleriari lagunduko dio, gehiago igual zuzendaritza taldeari begira daudela bideratuta gauza asko. Gero bai egia dela baduela klasetara jaitsiko den eragina. Baina asko da eskola modu formalago edo arautuago batean eraman ahal izateko.

---

#### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

---

Bai, baina antolaketan gehien bat du eragina. Segun ze prozesua den bai izan dezake (zuzendariak). Nik uste gu gauden puntuan oraingoz gehien bat antolaketan duela eragina didaktikan baino (idazkaria). Behin eramaten duzula aurrera programazioa eta homogenizazioa, egiten baduzu denek modu berean ebaluatzea programazio bera izanda, eragina izan dezake. Baina antolaketan eragin handia du lana asko errazten duelako eta pilo bat laguntzen duelako (idazkaria). Nahiz eta hasiera batean kontrakoa pentsatu, eskatzen dituelako paper gehiago behin egin dagoenean lana asko errazten du funtzionamendu eta antolaketan (zuzendariak). Bai, azkenean konturatzen zara dokumentuak ematen dizutena antolaketa sistema barri bat Nafarroa osoan eramaten dena. Eskola guztiek berdin funtzionatzen dute (idazkaria). Sartzen dituzu dokumentu

guztiak kalitateko prozesu bakoitzean eta errazagoa da bilatzea, dena antolatuagoa dago (zuzendariak).

### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

Prozesu guztiak eta dagoen guztia egin ondoren, izan lezake. Baina askotan oso arriskutsua da irakaslegoak ikusten duelako gain karga bat bezala. Eta orduan ez diogu ongi begiratzen eta horik etorri daitekeen guztiari pixka bat kontuz begiratzen zaio. Izan daiteke enpresa mundutik etorritako gauza edo prozesu bat bezala orokorrean. Erabiltzen ditugun parametro eta gauza askok hortik datoz eta guk ez dugu uste hezkuntza mundua enpresa mundua denik. Beti esaten duguna, ikasleak bai, torniloak ez. Eta horregatik pedagogikoki bai eta ez. Programazio guztiak baldin badauzkazu baina programazio hori egunerokotasunean eramaten baduzu badakizu ez duzula beteko. Ze zuk aste batean hurrengo astean egingo duzuna programatzen baduzu, baina gero astelehenean ez duzu dena betetzen, orduan aste osoa atzeratua joango zara. Agian goiko mailetan gehiago balio lezake ikaslegoak zentzu gehiago duelako eta beste jarrera bat duelako, unibertsitatean, batxilergoan, DBHn ez dakit horretaraino balioko lukeen. Baina haur hezkuntzan eta lehen hezkuntzan programazioa egunerokotasunean eramaten da.

### *3. Oinarrizko gaitasunak nola lantzen dituzue orokorrean?*

#### *Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

*Zuzendaria:* Saiatzen gara proiektutxoen bitartez lantzen. Proiektu batzuk gela barrukoak dira haurren interesei lotuta, eta beste batzuk irakasleek proposatuta. Normalean proiektuen lanketa umeen interesei lotuta dira, eta nolabait gu bideratzen ditugu. Gero noizbait egiten ditugu proiektu amankomunak. Eskola guztiak hartzen du gai bat, bakoitzak zerbait eginez, gaitasunak lantzeko. Haur hezkuntzan argi eta garbi, proiektuka. Eta lehen hezkuntzan ere, metodo bat jarraitzen da proiektuka lan egiten duena, metodo berak proposatzen ditu proiektuak. Hala ere oraindik ez pentsa horren buru belarri gabiltzanik gaitasunekin, baina beno.

*Irakaslea:* Saiatzen gara kontuan izaten eta programaketan eta pixka bat eguneroko martxan lantzen.

---

### *San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

*Zuzendaria:* Unitate didaktikoen bitartez lantzen ditugu. Unitate bakoitzarekin zein konpetentzia landu nahi dugun zehazten dugu. Baina ... gainera badugu ere hobekuntza plana. Ikasturte bukaeran zein konpetentziarekin gelditu garen motz ikusten dugu eta hurrengo urteari begira hori hobetzen saiatzen gara. Eta horretarako ba zenbait proiektu eramaten dira aurrera. Baina urte bakoitzean konpetentzia bati ematen diogu indar gehiago. Adibidez aurreko irakurtzeko konpetentziarekin gaude. Baina pixka bat hori, egunerokotasunean lantzen ditugu.

*Irakaslea:* Oinarrizko gaitasuna momentu honetan lantzen ditugu unitate didaktikoetan. Kostatu zitzaien irakasleei pila bat jakitea zein konpetentzia zen helburu didaktiko bakoitza. Baina lortu da eta momentu honetan ari dira horrela lantzen. Gero egia da ikastetxean badugula hobekuntza plana bat eta hortik ere oinarrizko gaitasunak lantzen dira. Begiratzen da aurreko urteko memoria hori dena, UPO, oroitidazkia edo memoria. Hori guztia kalitatean zehaztuta dago nola egin. Orduan hortik abiatzen gara, memoriatik eta saiatzen dira hobekuntza plana baten bitartez oinarrizko gaitasun guzti horiek aurrera eramaten.

---

### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

---

Nire ustez konpetentziek kalitatearekin zerikusia baldin badute programazioan, ebaluazioan eta halako prozesuetan dute. Programazioan, ikasgelako jardueretan, ebaluazioan eta tutoretzan. Nik uste konpetentziek izango luketela nolabait erlazio zuzena. Gainerakotan bere presentzia egongo da beti ere beste maila batean. Ebaluazioa nahiko aurreratua dugu hala ere zenbait gauza falta dira, homogenizazioa eta kalibrazioa ebaluazioarekin lotuta dago eta beste zenbait gauza. Hori bai nahiko aurreratua eta finkatua dugu baina besteak falta dira pixka bat garatzea. Eta hor konpetentziek badute bere lotura zuzena.

---

### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

---

Horiek ere programazioan jartzen ditugu gutxi gora behera. Eske zehazki bakoitza nola landu ba ez dakit (idazkaria). Zenbait gauza ikastetxe mailan

zehaztuak ditugu eta beste zenbait gauza bidean gaude (zuzendariak). Baina bai erreflejatzen ari garela programazioetan gai bakoitzean etab ze konpetentzia sartzen diren eta hori guztia. Gero ia esateko konpetentzia bat nola lantzen, azkenean helburuen barruan daude sartuta, oso zaila da zehaztea (idazkaria). Baina programaketak konpetentzien inguruan egiten dira baina bakoitza zailagoa da hori zehaztea (zuzendariak). Baina igual falta zaiguna da buelta ematea. Hasten gara lehenengo programazioetatik eta gero jartzen dugu zein ukitu ditugun eta igual hasi beharko genuke landu nahi dugun konpetentzia eta horretarako zer egin behar den. Hori oraindik ez dugu egin (ikasketa burua).

---

#### *Larraitzarko Ikastetxe Publikoa*

Gaitasunak egunerokotasunean lantzen saiatzen gara. Izan ere, ez dago gaitasunen inguruan ezer ez adostuta. Nahiko gauza berria da konpetentzia, betetzea eskatzen digutena baina oraindik ez dutena ezer ez zehaztu. Eta nik uste hortik hasi beharko luketela hauen lanketa zehazten zerbait exijitu ahal izateko. Baina esan dizudan bezala, oraindik ez da ezer adostu ezta zehaztu. Era berean, guk hauen bermatzea lortu behar dugu, jarraibideak ez izan arren eta guretzako konpetentziak zer direnaren arabera, ikastetxeek eskatzen dietena egiten gainontzekoek behar dutena egiten ez duten bitartean.

*4. Kalitate sisteman egoteak eragina izan du oinarrizko konpetentziak tratatzeko, programatzeko edo lantzeko izan duzuen antolakuntzan?*

---

#### *Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

*Zuzendaria:* Gu ez gara horren beste sartzen. Kalitateak eskatzen ditu neurgailuak eta ordun, pixka bat txokante egiten da. Neurgailuak direnean eman diren saioak, eman ez direnak, zergatik, gaitegi oso eman den, irakasleei zaila egiten zaie eta ez dute ongi ulertzen zergatik sartu behar garen horretan. Nonbait horrek estutzen du bidea, jarraitu behar duzun bidetik. Eta proiektuak lan egiten baduzu badago borroka bat. Proiektuak neurtzeko moduan jartzea oso zaila da. Ehunekoetan emandako saioak etab eskatzen badituzu, arloka egiten dituzu. Baina hala ere arloak ez daude hain markatuak. Zailtasun berezia du. Fitxetan edo unitatean oinarritzen den ikastetxe batek errazagoa du neurtzea. Kalitateak batez ere eskatzen du neurtzea eta ebaluatzea. Zerbait

gaizki ateratzen bada hori hobetzea eta aldaketak sortzea. Baina beti ere neurtua. Baina bueno, asmatuko da metodo bat. Oraindik hastapenetan gabiltza, proiektuen hastapenean, kalitatearen hastapenean, baina egingo da.

*Irakaslea:* Nik momentura arte ikusi dudana gehiegi ez. Gehiago dago zentratua eskolako antolakuntzan.

---

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

*Zuzendaria:* Bai. Azken finean lehen esan dizudan bezala unitatetan konpetentziak zehazten dira. Orduan antolatzeko orduan, programatzeko orduan eta lantzeko orduan dudarik gabe eragina du. Programaketak dena hartzen du, eta baita oinarrizko konpetentziak. Dena lotuta dago, gure ikastetxean behintzat.

*Irakaslea:* Gure ikastetxean bai. Niretzako da oso garrantzitsua da prozesua diseinatzea eta hau aurrera eraman eta aplikatzea zerbait errealista eginez. Askotan prozesu bat diseinatzean egiten duzu idealena, baina gero zuk jakingo duzu ze eskolan zauden, ze irakaslegoarekin eta nola eramango duzun aurrera. Eta gertatu daitekeena da hori aurrera ez eramatea. Tokatu zaidalako beste ikastetxe batzuetan lan egitea eta batik bat beste ikastetxe batean ikusi nuelako prozesu pilo bat diseinatu zirela baina momentu batean eskola erre zen. Gainera ez zen praktikoa eta irakaslegoak ez zuen iritzia ematen. Zen diseinatu eta aplikatu. Hemen prozesua diseinatu, aplikatzen den erabaki eta KPB-ra edo klaustrora eramaten dugu. Eta gero irakasle guztien oniritzia hartzen da. Berrito berrantolatzen da dena eta prest daukagunean aplikatzen dugu.

---

*Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

---

Bai, baina azkenean da programazioari heltzen diozunean, ba konpetentzien inguruan programatu behar dela. Orduan, programazio prozesuari heltzean konpetentziak hor agerian geratuko dira. Gero UPOn eta bestelako txostenetan, UPO beste prozesu baten barruan dago eta hor ere hobekuntza plana eta hori guztia ere, guk konpetentzia egiten dugu. Orduan horrek konpetentziak agerian uzten ditu. Bai UPOa diseinatzean edo oroitza txostena diseinatzean konpetentziek badute bere tokia.

---

### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

---

Bueno, ba pixka bat esan duguna orin arte (zuzendariak). Bai. Eske kalitateak azkenean ukitzen du dena eta noizbait hori ere bai ukitzen du. Baina bereziki hori ba ez dakit (idazkaria).

---

### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

---

Programazioak gaitasunen arabera egiten badituzu lotzen direnaren seinalea, beti programazioei begira egin behar dira, hori da garrantzizkoa.

### *5. Kalitate Sistemaren egoteak eragina izan du ikasgelako ohiko jardueretan?*

---

### *Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

---

*Zuzendaria:* Ez bereziki. Gelako jardueretan gehiago ... hori ere da irakaslearen koadernoaren egitearena eta hori. Baina gero jarduera horiek nik uste ez dutela eragin zuzen zuzenekoak. Gehiago da dena kontrolatua, idatzita, markatua izatea. Irakasle koadernoaren erabiltzea baina bueno, horretan ez du eragin garrantzitsurik.

*Irakaslea:* Pixka bat da eramatea kontrol bat, ba zenbat saio eman dituzun, zenituen helburuak bete dituzun, eta guzti hori pixka bat paperean egotea islatuta. Kontrol bat eramateko errazagoa.

---

### *San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

*Zuzendaria:* Nik uste baietz. Berriz ere aipatzen dizut programaketa prozesuan dena hartzen duela bere baitan. Zuk zer emango duzun programatzen duzu, nola emango duzu, ze material erabiliko dituzun, ze baliabide, etab. Ebaluazio bilerak esateko ere horren barne sartzen dira... Den dena sartzen da programazio prozesuaren barruan, gelako programaketarekin zerikusia duen guztia alegia.

*Irakaslea:* Bai, adibidez unitate didaktikoekin gaudelako orain, eragina dute. Batik bat da irakasleak jakiteko nondik nora, nola jokatu behar duen eta zeri eman behar diogun garrantzia. Eta azkenean denak goazela modu berean egiten. Eta gero eguneroko lanean ere bai. Irakasleari eguneroko lanean antolatzen laguntzen dio. Ebaluazio bileren antolaketan, akta jasotzeko modua,

hori dena prozesuaren bitartez antolatuta dago. Orduan irakasleek badakite nola egin behar duten. Orduan, lehen irakasle bakoitzak zuen bere estiloa. Batzuetan ahaztu egiten ziren aipatu beharreko zenbait puntu. Orain ez duzu hori ikusten. Edozein ebaluaketa saiotan denek badakite akta bete behar dutela, nola egin behar duten ebaluazio prozesua eta badakite bukaeran jaso behar dugula zenbat saio eman diren, unitate didaktiko guztiak aurreikusitako programaziotik denak bete dituen. Badakite nola egin eta estiloa irakasle bakoitzak bere dauka, baina oso antzekoak. Eta niri gustatzen zait laguntzen dizulako eta ez direlako gauzak ahazten, beti egiten da modu berean.

---

### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

---

Nik uste kalitate prozesuek guztia hartzen dutela, orduan bai. Langileen harreratik ongi garatua baldin baduzu edonor zure eskolara datorrela edo nahiz eta urte zenbait eraman, kurtso hasieran ematen badiogu nola funtzionatzen dugun hemen modu argian, eragina izango du, kurtsoaren dinamikan. Hasieratik jendea kokatuko da eta gero geletara sartzea errazagoa izango da. Eta gero horrek, bere gelan hori ere transmitituko du. Eta hori bezala edozer gauzarekin. Bizikidetza plana baldin badakigu guztiok, guztiok joango gara ildo berean, eta bakoitzaren klasean ere bai. Baita aniztasuna edo tutoretza edo berdin dio zein hartzen dugun, guztiok baldin badakigu xedea, eskolaren helburuak zeintzuk diren edo plan estrategikoa, edo ze helburu dituen eskolak hemendik lau urtera, beste arazo bat da hori egina ote dagoen. Baina egongo balitz egina eta guztiok jakitun baldin bagara, garbi dago guztiontzat onuragarria izango litzakeela. Bakarra bueno, gabe ere eskolak aurrera egingo lukeela, baina baldin badago azkenean eskertzekoa da.

---

### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

---

Bai. Prozesuen arabera esaten ari garena, badaude gelako jarduerak eta orduan horretan adibidez bai (zuzendariak). Programazio prozesuan ikasturtean aurrera eramango diren edozein jarduera biltzen du, baita urteko programazioak ere. Orduan bai ukitzen dituelako gela barruan egingo diren ekintza eta jarduerak ere (idazkaria).



---

### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

---

Ikasleengan ez dut uste. Nik uste gehiago irakasleengan, beti ere lehen hezkuntzako ikuspegitik begiratuta. Ikasleengan ez dauka eraginik kalitate sistemak nire ustetan. Jarduerak antolatzeke orduan ba bueno, bideratzen dituzu gaitasun batzuei begiratuta baina aldaketa handirik ez da egongo antolatzen dituzunean lehen edo orain. Beti ere hor dago gehiago ikastetxea non dagoen. Ze ez da berdina Iruñerrian egon edo Sakana aldean egon edo hemen egon gauzak programatzen ditugunean.

#### *6. Ze harreman dago Hobekuntza Planaren eta oinarrizko gaitasunen artean?*

### *Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

---

*Zuzendaria:* Ikuskariak bota zigun bronka hortik doa. Baina ez dugulako nolabait hobekuntza horrela diseinatu. Baina bueno, bai, beharko luke. Horretan hobetu behar dugu, Baina nik uste kontu formal bat dela. Guk hobekuntza ildoak musu batzuetara jarri genuen eta nonbait ez genuen zehaztu hau gaitasun honekin lotuta dago, hau beste gaitasunarekin. Behar luke izan, eta hor eman beharko diogu pixka bat egurra. Hobetuko dugu.

*Irakaslea:* Berez hezkuntzan gaitasunak ezarri direnetik suposatzen da hobekuntza plana ere hori lortzera dagoela bideratua. Gero batzuetan betetzen da eta beste batzuetan ez da betetzen. Berrir ere asmoarekin nago. Asmoa hori da, hau betetzea.

### *San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

*Zuzendaria:* Hobekuntza planaren barruan oinarrizko gaitasunak sartzen dira. Berez, hobekuntza plana lehen aipatu dizudan bezala konpetentzia hauei begira sortzen da. Indartu nahi diren konpetentziak ikasturte amaierako memorian sartzen dira eta irailean hobekuntzak dira. Eta hobekuntza horiek beti konpetentzietan oinarrituta egoten dira. Beraz bai, harreman zuzena dago bien artean.

*Irakaslea:* Dena da nola antolatzen duzun. Normalean kurtso bukaeran urteko programazioan eta programazio horren oroitidazkian jartzen dira irakasle bakoitzak ikusten dituen gauzak hobetzeko. Eta bertan ateratzen dira nahita ez

gaitasunak. Gero horiek zuzenean, irailean hobekuntza planerako gauzak dira. Eta azkenean lantzen ari zarena gaitasunak, gauzak egiteko gaitasuna da. Batik bat ikusten duzu hizkuntzan, matematikan eta inguruen, baino baita beste gaitasunetan. Gainera bakoitzak azkenean egiten ditu bere hausnarketak. Lehenago askotan irakasle bakoitzak eramaten zuen bere prozesua baina ez zen idatzita gelditzen. Orduan, noizbait norbait faltatzen bazen, ez zenekien irakasle horrek nola egiten zuen edo zer. Baina orain dena azaltzen da idatzita. Zuk badakizu bete behar dituzula zenbait ekintza eta hori idatzita azaldu behar dela. Gero hor ere bai izan behar dugu praktikoak ezin delako dena idatzi erreko ditugulako irakasleak. Bilatu behar dugu oreka. Eta gainera orain dugun saio kopuru gutxiekin ba ...

---

#### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

Bai. Hobekuntza planak UPO definitzerakoan, guk behintzat konpetentzia bakoitza hartzen dugu eta helburu batzuk ezarri, jarduerak, arduradunak markatu eta denboralizazioa ere. Gero item batzuk, esateko, lortua den helburu bat edo ez den lortu, adierazle batzuk azken finean. Eta horrela funtzionatzen dugu duela pare bat urte edo. Orduan bai, hobekuntza plana zehazterakoan horren harira egiten da.

---

#### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

Saiatzen gara (idazkaria). Bai, horren inguruan ari gara (zuzendaria). Gelako jarduerak eta ikaskuntza prozesuari dagokionez bai, saiatzen gara bilatzen lotura hori eta hobetzen, konpetentziak lantzen eta pixka bat aldatzen eguneroko lana, kanpo frogei begira ba beraiek bezala funtzionatzen. Baina bueno, dugun hobekuntza plana nahiko zabal da ere eta ez da bakarrik horrelako gauzetan zentratzen, konpetentzietan eta. Guk hobekuntza plana ikastetxeko arlo askotan zentratzen gara dena hobetu behar delako (idazkaria).

---

#### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

Hobekuntza plana ebaluazio diagnostikoen arabera joaten da eta haur eta lehen hezkuntzan, bi gaitasun lantzen dira: matematika eta irakurketa. Beste gaitasunak ez dira lantzen inondik inora. DBHn gaitasun zientifikoa sartzen dute

baina ez gehiago. Hiru froga pasatzen dituzte: euskara, ingelera eta gaztelera, eta hiruetan froga berdina. Testu ezberdinak irakurri eta testu ezberdinen inguruan galdera batzuk erantzutea eta idazlan bat egitea. Matematikan gehixeago landu dezakegu gaitasunen inguruan. Hala ere, agian beste ikuspegi batetik egin beharko lirateke ebaluazio diagnostikoak, eta orduan hobekuntza plana hobeto gauzatuko genuke gaitasunei begiratuta. Azkenean irakurtzen dakizun edo ez neurtzen da. Beraiek esango dute testu horiekin gaitasun guztiak lantzen direla baina ez. Frogak estandarrak izan beharrean zehatzagoak izan beharko lukete. Orduan ongi egonez gero, kontuan gauza gehiago hartzen dituzu kalitateari begira. Azkenean lotuta egon daiteke baina noski, oinarriak ongi ditugunean denok.

### *7. Ze harreman dago Hobekuntza Planaren eta Kalitate Kudeaketaren artean?*

*Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

*Zuzendaria:* Bai, baina zuzen zuzena ere ez nuke esango. Adibidez guk nahi dugu gurasoen parte hartzea areagotu. Hori tutoretzan du eragina eta tutoretza bai dela kalitatean lantzen den prozesua. Orduan, badira hobekuntza ildo batzuk eragina dutena kalitateko prozesuetan. Baina bueno, esango nuke gehiago zeharka. Dena du lotura bata bestearekin, baina zuzen zuzenean zehazki ez dakit, ez diot eragin zuzena ikusten baina bai zeharka. Lotura du ze bata bestearekin ehuntzen doa.

*Irakaslea:* Ba ez dakit zer esan ... Berriro ere beharko luke guztiek egon beharko lukete lotuak eta norabide berdinean. Zenbait gauza bai, baina bueno, oraindik lana dago nire ustez.

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

*Zuzendaria:* Zeharkako harremana dutela esango nuke. Gauza bat kalitatea da eta beste gauza bat da hobekuntza plana. Gauza desberdinak dira baina azken finean bata bestearekin ulertu behar da. Orduan, osagarriak direla esan daiteke. Kalitateak hobekuntzak eskatzen dizkizu, prozesuak diseinatu, aplikatu, ebaluatu eta hobekuntzak ezartzea. Eta azken finean hobekuntza horiek hobekuntza planean islatzen dituzu. Nahiz eta hobekuntza hauek kurtso amaierako hutsuneak edo gabeziak izan.

*Irakaslea:* Ikusten ditut bi gauza desberdin bezala, desberdin baina elkarri erlazionatuta. Desberdin zeren kalitatearen kudeaketa niretzako da ikastetxeko antolaketa bat, eta hobekuntza plana da irakasle bakoitzak egin behar duen antolaketa eta ikastetxe mailan egiten den antolaketa orokorra. Zeren beti daude erabaki batzuk hartu behar direnak irakasle guztiak amankomunean eta beste batzuk ba irakasle bakoitzak hartzen dituenak. Eta hobekuntza plana egiten duena da hori dena hartu. Kalitatea oraindik da gehiago. Ze da irakaslearen lana, zuzendaritzaren lana, gauza desberdinak hartzen ditu. Eta erlazionatu bai. Ze azkenean ondo antolatuta baldin badago eskola hobekuntza pana ere onak izango dira, ongi antolatutakoak.

---

#### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

Nik uste azkenean kalitateak prozesuak gero eta landuagoak egon eskola batean, eskola barruan denok modu bateratsu batean lan egitea dakar, eta guztiok jakitea nola programatu behar dugun edo nola ebaluatu behar den, guztiok irizpide berak erabiliz. Horrek lotura bat ekartzen dio eskolari eta nik uste aberasgarria dela. Batzuek badituzte beren kexak. Eta orduan bai egia dela batzuetan galtzen garela. Prozesu hau erabat adostua egongo balitz, bere metodologiarekin eta bat eta beste, zalantza horiek uxatuko lirateke. Hau guztia gure erara ekarri nahian, gure neurrira eta pixka bat gure erara egokitzen.

---

#### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

Bai, ataletako bat da. Atal bat da hobekuntza planaren barruan kalitatearen inguruan. Nola lantzen dugun edo non gauden zehazten duena (ikasketa burua).

---

#### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

Kalitatearen kudeaketa hemen dauzkagunak egia esan irakaslegoari eragin egiteko ez genuen nahi aplikatu. Hau da, esatea hau dago eta hau egin behar duzue. Orduan pixkanaka joan gara eta gehien eskatu geniena eta bete izan duguna ebaluazio sistema izan da. Ebaluazio prozesua jarri dugu behintzat, ze aurretik pixka bat deserosoak eta aspergarriak izaten ziren ebaluazio saioak. Baina kalitatearen eraginez ebaluazioak nola egin zehaztu dugu. Ebaluazio

saioak errazagoak dira eta ez dira hain pisuak egiten. Eta adibidez bizikidetza prozesuan, karpeta bat dago eta hara jo nahi duen guztiak ba han du jakin beharreko guztia. Eta hobekuntza plana dago gehiago frogei begiratuta. Eta frogei begiratuta ba programazioak izan dezakete lotura hobekuntza planarekin, izan beharko lukete edo dute. Hor egongo litzateke mamia.

#### *8. Zerbait berezia duzu aipatzeko kalitatearen inguruan?*

*Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

*Zuzendaria:* Ni kalitatearen aldekoa naiz. Paper gehiago behar dira, baina paper horiek betetzean konturatzen zara egiten duzunaz. Kontziente egin nau irakasle gisa ere. Orduan ni pozik nago, eman didan lana baliogarria izan da. Agian oso motel goaz, luzea da. Agian hor dago koxka ere, ziurtagiriaren bila ez gabiltzala. Beste batzuk hori bilatzen dute eta motibazio hori dute. Gero nire kasuan, ni sartu nintzen eta ni jarraitzen dut oraindik. Beste leku batzuetan zuzendaritza aldatu eta geldione bat egon da, berriz ere ia 0tik hasten da. Baina agian hortxe datza, denoi zabaltzea. Irakaslegoari esaten diozu kalitatea eta berehala ez dute ezer ez jakin nahi, beste karga bat, paper gehiago, zertarako behar da, edo ez dut ikusten. Gauza batzuetan fede kontua da. Ikusten ez duzuna sinestea. Beste batentzako ona bada niretzako ere izan daiteke. Eta horretan fedea diot. Ez duzu ikusten baina hala ere aurrera.

*Irakaslea:* Egia esan, lehen esan dizudan bezala, ez nago ere oso jarria, baina igual hasieran esan dizudana. Oso ondo dago nire ustez burokrasia guzti hori, kontrol bat eramatea, paperak betetzea eta hori baina bai agian faltan botatzen dudala kalitatean ere beste ikuspegi bat. Ez prestakuntzetan zeren bakoitzak egiten du bere prestakuntza eta koordinaketa bat dago irakasleen artean ... Baina horretaz gain, kontrol horretaz gain beste zerbait ere izan beharko luke kalitateak. Adibidez beste hezkuntza ereduetan fjatu, arrakastatsuak direnak, horiek imitatzen saiatu, edo ez dakit. Bilatu hezkuntza sistema hobetzea, hezkuntza sistema osoa. Nire ustez kalitatea hori izan beharko luke. Eta ez dut esaten helburua hori ez denik, baina bai askotan paperetan geratzen dela, inkestetan eta horrelakoetan.

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

*Zuzendaria:* Bai, niretzat oso tresna erabilgarria da. Hasieran asko kostatzen da, azken finean gauza berri bat da, eta ez duzu ulertzen zergatik. Baina denborarekin ulertzen joaten zara eta alde onak ikusten dizkiozu. Gainera asko errazten du lana, batez ere antolakuntzari dagokionez zuzendaritzan zaudenean. Baina irakasleentzat ez da batere erakargarria izaten, batez ere hasieran, pixka bat kontrakoak gara. Baina nik uste benetan erabilgarria den zerbait dela. Oso prozesu mantsoa da, urtetik urtera gauza gehiago diseinatzen dituzu eta badirudi ez dela inoiz aplikatzeko momentua iritsiko. Gainera nik uste ikastetxeetan egon beharko lukeela pertsona bat zehazki kalitate kontua eramaten. Demagun urte bete kalitatearen kudeaketa eramaten duela, baina behintzat urte beten amaitzen du. Zeren bestela asko luzatzen da prozesua.

*Irakaslea:* Niretzako oso ona da. Ez geunden ohitura orain dela urta batzuk baina ongi heldu zaizu gauzak ongi antolatzeko, gauzak ordenatzeko eta gauzak idazteko et hor gelditzeko. Hori da daukan ona. Eta garrantzitsua da hori kudeatzen duena baita ere oreka gordetzea eta zaintzea.

---

#### *Oihanzabal Ikastetxea (Jauntsarats)*

Bai, nik uste, ez dakit beste eskoletan, baina nik uste aberasgarria dela, eskatzen duela bere denbora eta, gero ere, klaustroari azaldu behar zaiola, guri igual hori falta zaigu, zenbait prozesuen azalpena edo beraiek ere garrantzia ikus dezaten edo. Nik uste garrantzia ikusten dugula ez, adibidez, lehen aipatu dudana, programazioarena, nolabait programatu behar dugu, ezin gara etorri eta hala, gaur zer? edo beste. Nolabaiteko programazio bat egiten dugu baina egin beharko zena zen hartu eta pixka bat finkatu eta estrukturatuagoa izan. Eta horrekin bezala ba gainerakoekin ere. Nik uste aberasgarria dela eta lana eskatzen duela, denbora eskatzen duela eta gero, transmititzeko unean ere baduela hori, denbora eskatzen duen zerbait dela ere bai. Eta horretan gabil. Eta hori, erabilgarri dela eta nik uste emankorra izan daitekeela baina hori, zenbait urte pasa ondoren eta hori.

---

#### *Ibarberri Ikastetxea (Lekunberri)*

Batzuetan astuna egiten da, pereza ematen du (zuzendariak). Prozesuaren arabera, batzuk praktikoagoak dira beste batzuk baino. Batzuk oso teorikoak eta filosofikoak dira, intangibleak. Ikasturtearen planifikazioan eguneroko lanetan egiten dituzun gauzak dira. Baina ikastetxeko xedea eta egin ditugunak oso teorikoak dira, gehiegi (idazkaria). Oso astuna da baina erabilgarria (zuzendariak). Baina askotan ez dira hain erabilgarriak, ez dituzu hain maiz ukitzen karpetak, ez duzu beharra ikusten (idazkaria). Klaustroa dinamika horretan sartzea ere kostatzen da (zuzendaria). Kalitateak badu halako irudi bat mundu guztia ez dagoena ados (idazkaria). Zenbait gauzetan ikusten dute, baina askotan zalantza sartzen zaie. Ondo ulertzeko egon behar duzu zuzendaritzan. Askotan betearazten dizkiegu paper batzuk beraientzat zama bat direnak baina guretzat baliagarriak direnak. Hori gure helburua oso xumea dela, ez gabilta a tope sartuta. Gutxinaka ari gara, egunerokotasunean ahalik eta hobekien. Kalitatea tresna bat da, ez da gure helburu nagusia. Eskola batzuk egur handia ematen egongo dira, baina ez da gure kasua (idazkaria).

#### *Larraintzarko Ikastetxe Publikoa*

Kalitatea nik uste lan munduko tresna bat dela eta hezkuntzak ez duela horrekin inongo zerikusirik. Gauzak hobetzeko ongi dago, hobetu daitekeen guztia lagungarria da. Hasi ginen prozesu batzuekin, zehazten eta eman beharreko pausu guztiak ematen. Baina aurrean egin dugu plan estrategikoa, eta aurtengo maila enpresa munduan edo kalitateko enpresa munduan erabiltzen zena izan da. Irakaskuntzan sartu zen eta honek beste ikuspegi batetik ikusten du. Orduan ba esaten genuena, agian lehenengo pausua plan estrategikotik hastea izan behar du. Eta plan estrategiko horren arabera gainontzeko guztia eraikitzea. Prozesuak eraiki beharrean plan estrategiko bat sortzea. Guk lortu dugu eta klaustroan jakinaraziko diegu egin dugun plan estrategikoa, hiru edo lau urterik begira. Baina ekintza bat gauzatzen duzunean plan estrategikotik abiatu beharko duzu eta hori lortzeko beharrezko prozesuak sortu. Eta kasu honetan gertatu zaigu alderantziz egin ditugula gauzak. Gauza batzuk ongi eginak egongo dira, beste batzuk gaizki baina ikastetxeak berak ikusi behar du zer den beharrezkoa edo zer den komenigarria momentuan. Prozesu handi batean sartzea gero ezin baduzu aplikatu edo ez duzu ikusten ez du zentzurik.

Kalitatea berak prozesuak ongi zehaztuak beti ere hezkuntza ikuspegi batetik begiratuta. Nik uste hori dela garrantzitsua eta ezin bestekoa.

### *3.1.2. Irakasleei*

#### *1. Nola baloratzen duzu kalitatearen kudeaketa zeuen ikastetxean?*

*Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

---

Ongi. Berez goitik etorri zaizkigun betebeharrak ustez betetzen direla, orokorrean irakasle guztiok. Gauza bat da ba hori, kontrola eramatearena eta, baina agian hutsune batzuk bai ikusten ditudala.

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

Nik 8 batekin baloratzen dut. Nik uste dut orain arte egon garela diseinatzeko eta orain iritsi dela garaia aplikatzeko. Igual lehenago aplikatu behar genuen baina orain iritsi da momentua. Aplikazio hori gradualki izan behar du. Orduan poliki poliki joan behar gara sartzen bestela erreko da jendea. Zeren batzuk egon daitezke oso ohituak horretara baina besteentzat berria da. Eta ia nahiko lan dute gainera hori egiten hasteko.

#### *2. Eragin handia izan du ikastetxeko bizitzan? Zeinetan?*

*Luis Fuentes Ikastetxea (Lakuntza)*

---

Bai, eragina badu. Lana da baina gero lana horrek errazten dizu beste gauza asko eta bai, nik uste baietz.

*San Donato Ikastetxe publikoa (Etxarri-Aranatz)*

---

Momentuz duen eragina pixkanaka sartzen ari gara. Lehenengo aldian esan genuenean prozesu bat kalitatekoa azaldu behar genuela, jendea ia hasten zen ezezkoekin, esanez, hau lana eta hori pixka bat. Baina orain ikusi dute zer den, ikusi dute zer eskatzen den baina beti modu sinple batean eskatzen diegu. Eta beti esaten duguna da aldaketa txikia izango dela, bestela jendeak atzeraka egingo luke. Aplikatzen saiatzen gara, ba ez kalitate prozesu bat den bezala goitik behera. Pixka bat beraiei egokitua eta beraiek ere ikusteko aldaketa txikia dela, hau, hau eta hau eskatzen diegula aldatzeko eta hori.



---

## ONDORIOAK ETA HAUSNARKETAK

Gaiaren atal teorikoa eta eskoletan jasotako erantzunak aztertu ondoren, hauek dira ateratako ondorioak:

Hasteko aipatu behar da oso erantzun anitzak lortu direla, espero ez nituen asko. Oso ikuspegi ezberdinak daude ikastetxe bakoitzean, denek kalitatea modu oso ezberdinetan gauzatzen dute eta denek iritzi eta funtzionamendu ezberdinak dituzte. Hasiera batean nik uste nuen kalitatea leku guztietan berdina izango zela eta berdin gauzatuko zela. Azken finean ikastetxe guztien homogenizazioa zekarrela.

Gainera, orokorrean kalitatearen kudeaketa sistemarekin nahiko pozik zeuden ikastetxeetan, eta nik beste iritzi batzuk aurkituko nituela uste nuen. Ez nuen sistema funtzionala bezala ikusten, kontrako gauza gehiago ikusten nizkion aldekoak baino. Baina elkarrizketak egin ondoren gauza txar asko dituela pentsatzen jarraitu arren, gauza onak eta erabilgarriak dituela ere ikusi dut.

Ikastetxe gehienek ikuskariaren ondorioz sartu ziren kalitate kudeaketa sistemara. Hain gauza berria izanda oso gutxi ezagutzen zuten. Ikuskaria izan zen ikastetxeak konbentzitu zituenak kalitatearen alderdi onak azpimarratuz. Hala ere, denek ez ziren buru belarri sartu, erabat konbentzituak, ikastaroen bidez konbentzitu zituzten. Denek tresna bat bezala erabiltzen dute kalitatea ez lortu beharreko helburu bat bezala, gutxinaka eraikitzen ari diren sistema bezala. Ez daude ziurtagiriaren bila beraien burua ospe gehiagorekin saltzeko gizartearen aurrean.

Kalitate kudeaketa sistemak sistema erabilgarriak dira. Batez ere eskolako antolakuntzari begira, oso tresna funtzionala da. Orokorrean denek pozik daude kudeaketa sistemarekin. Lan asko eskatzen duen arren, batez ere zuzendaritzarentzat oso baliagarria da. Baina kasu gehienetan hor geratzen den gauza bat da.

Kalitatea antolakuntzatik kanpo joan beharko lukeen zerbait da, alderdi pedagogiko eta didaktikoetan eragina zuzena izan beharko lukeena. Azken finean, ikastetxe osoak lan egiteko modua finkatu beharko luke, ez bakarrik antolatze modua. Helburuetako bat irakaskuntzaren makroprozesua

---

hobetzea du helburu, niretzat horretan datza hezkuntzaren kalitatea azken finean. Gelako jardueretan beharko luke eragina izan, oinarritzko konpetentzien garapen, antolakuntza eta prestaketan, ebaluaketan, programazioan, etab. Beraz, nik uste alde horretatik kalitatea motz geratzen dela ikastetxeetako errealitatera eramateko garaian. Teorikoki helburu ona du, baina errealitatean zaila da gauzatzea faktore asko sartzen direlako jokoan. Gaineko azalean geratzen da kalitatea.

Hala ere, irakasleen gehiengoarentzat beste lan zama bat suposatzen du eta ez dute kudeaketa sistema gustuko. Izan ere, prestaketa saio kopuru gutxiagoa dute, eta saio kopuru berean gauza eta paper gehiago bete behar dituzte. Gainera, paper horiek ez dira betetzeko errazak izaten. Irakasleek neurketak egin behar dituzte, programaketak egin, saioak prestatu, etab. Lan bikoitza egiteko denbora erdia dute, eta horrek kalitatearen baztertzea dakar irakasleen eskutik.

Baina hori gutxi izango balitz, proiektuka lan egiten duen ikastetxe batek (haur hezkuntzako irakasleen gehiengoak) are zailagoa du oraindik. Izan ere, proiektuak ez dira beti berdinak izaten, ez dira egunetik egunera guztiz zehazten, jarduerak ezin dira kurtso hasieran finkatu, ez dira aurreikusten zein fitxa egingo diren eta zein ez (askotan ez direlako erabiltzen). Beraz neurtzea irakasleentzat oso gauza zaila bilakatzen da.

Aurretik aipatu den bezala, Kalitate kudeaketa sistemaren ezarreran erritmo oso ezberdinak daude. Ikastetxe bakoitzak bere erara gauzatzen du, eta bakoitza prozesuaren maila batean dago. Azken finean, ikastetxe guztiek ez dute helburu bera eta ez dute berdin erabiltzen kalitate kudeaketa sistemak. Batzuek soilik zuzendaritzan erabiltzen zuten, beste batzuek aldiz beraien irakaskuntzaren oinarritzat hartzen zuten, den dena prozesuen bitartez zehaztuz.

Hau dela eta, ikastetxe bakoitzak bere erritmoa duela ondorioztatu dut bakoitzaren ezaugarriak ezberdinak direlako. Oso garrantzitsua da eskola ondo ezagutzea, irakaslegoa ezagutzea, testuingurua, etab. Azken finean eskola bakoitza mundu bat da eta ezin dira gauzak modu berean egin. Beraz, zuzendaritzak jakin beharko du nola gauzatzen den kalitatea. Horren arabera

---

arrakasta edo porrota jasango duelako. Nik uste modu mantsoan egin behar dela, gauzak poliki diseinatura eta praktikara eramanda, aldaketak modu gradual matean egin. Denon iritziak kontuan hartu behar dira, inor erre gabe, kalitatearen arrakasta bilatuz, eraginkorra izateko.

Aurretik aipatutako guztia zuzendaritza taldearen araberakoa da. Izan ere, zuzendaritzak ez badu apustua egiten, ez baditu irakasleak sartzen, ez badie ezer ez azaltzen, ez badu lortzen oreka bat lortzen eskatzen den lanaren eta lortzen diren emaitzen artean sistema porrot egin dezake. Aldiz zuzendaritzak guzti hau kontuan hartuta eta gogoak jarritz gero, arrakastatsua izan daiteke.

Oinarrizko konpetentziei dagokienez, ia gehienetan modu zehatz batean lantzen dira. Hau da, programazioetan konpetentziak zehazten dituzte (batez ere ikastetxe batean). Baina gainontzekoek diagnostiko frogan arabera zehazten dituzte konpetentziak, edo behintzat hobekuntza planean zehazten dituzte, motz gelditu diren edo ongi landu dituzten ikusi ahal izateko. Modu kontziente batean lantzen dituzte, ez dituzte lantzeagatik lantzen.

Beste ondorioetako bat hobekuntza planaren eta kalitate kudeaketa sistemaren arteko harremana da. Oso bestelako erantzunak eman zizkidaten eskoletan eta batzuek ez zekiten ezta zer erantzun. Beraz, horrek pentsarazten nau ez duela horrelako harreman esturik, edo izatea behar badute ikastetxeetan ez dela gauzatzen. Nik uste hobekuntza plana eta kalitatea eskutik bat datozela. Izan ere, hobekuntza plana hobekuntzekin lotzen da, irakaskuntza hobetzeko zereginekin. Aldi berean kalitatearen helburuetako bat irakaskuntza hobetzea da ere. Beraz, bata bestearen barruan egon beharko luketela ulertzen dut. Hala ere, erantzun hori ikastetxe bakarrean lortu nuen.

Kalitatearen planteamenduari dagokionez, orokorrean kalitatearen planteamendu okerra dagoela ikusi dut. Ia ikastetxe guztiek programazioetan eta prozesuen diseinuan ari ziren, oraindik oso gutxi aplikatu zituztelarik. Hala ere, bereziki ikastetxe batek prozesu guztiak diseinatuak zituen eta aurrera eramateko prest. Baina justu ikastetxe horrek aurrean azken urtea zuen kalitatearen kudeaketan. Zergatik? Kalitatea gaizki planteatua dagoelako.

Lehenbizi prozesuak diseinatu behar dira, eta gero, estrategia plana diseinatu. Estrategia plana, marko teorikoan ikusi izan dugun bezala, guztiaren oinarria

---

da. Plan honen arabera gainontzeko diseinu guztiak egin behar dira, ikastetxe osoa biltzen da bertan. Beraz, lehenbizi ez hain beharrezkoak diren gauzak eskatzen ditu eta dena amaitu ondoren, oinarria diseinatzea eskatzen du. Etxe bat teilatutik hastearen bezalakoa dela uste dut. Lehenbizi oinarria diseinatu beharko litzake eta ondoren, gainontzeko prozesuak, diseinu eta programaketa guztiak egin. Sistema beraz ez da koherentea, eta ikastetxe guztiek ondorio berara iritsi aurretik aldatu beharreko zerbait dela uste dut.

Lanari amaiera emateko azken hausnarketa bat bultzatzea gustatuko litzaidake gaur egun hezkuntza sistemarekin gertatzen ari den paradoxa azpimarratuz. Nire lana kalitatearen kudeaketa sistemaren ingurukoa izan da, eta honen helburua hezkuntza sistemaren kalitatea hobetzen saiatzea dela ikusi ahal izan dut. Nafarroako Gobernuak hasiera batean erraztasunak jarri zituen, ikastetxe publikoko zerbitzuen kalitatea bultzatzeko eta hobetzeko. Baina posiblea da hezkuntza sistema eta bere kalitatea hobetzea azken aldian pairatzen ari garen murrizketa eta trabekin? Haurrekin saio kopuru gehiago, prestaketa saio kopuru murriztagoa, baliabide gutxiago, haur gehiago, ... dena hezkuntza sistemarekiko erasoak dira, hezkuntza sistemaren kalitatearekiko erasoak alegia. Erraztasunak eman beharrean trabak jartzen dira. Hasieran hezkuntza sistema eta kalitate sistemak bultzatzen dira baina gero dena zaitasunak dira. Beraz, hau al da kalitatezko hezkuntza bermatzea?

---

## **ERREFERENTZIAK**

### **Arauak**

UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

UNE-EN-ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

UNE-EN-ISO 9004:2009: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque de gestión de la calidad

Norma SGCC 2006: Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros .Gobierno de Navarra Departamento de Educación.

### **Liburuak**

AA.VV (2007), Las competencias básicas y el currículo: orientaciones generales, Cuadernos de Educación 2, Consejería de Educación de Cantabria.

AA.VV (2008), Hacia un enfoque de la educación EN COMPETENCIAS, Consejería de Educación y Ciencia de Asturias.

Adell, J. (2008), Tratamiento de la información y competencia digital, Salamanca: Alianza Editorial.

Álvarez, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.

Blas, F.A. (2007), Las competencias profesionales en la Formación Profesional, Salamanca: Alianza Editorial.

Coll, C. (2007), Las competencias básicas en educación, Salamanca: Alianza Editorial

Galgano, A. (1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.

Giráldez, A. (2007), Competencia cultural y artística, Salamanca: Alianza Editorial.

Marina, J.A. (2007), Competencia social y ciudadana, Salamanca: Alianza Editorial.

Martín, E. y Moreno, A. (2007), Competencia para aprender a aprender, Salamanca: Alianza Editorial.

Martín, M.J, Cañas, A y Niedo, J. (2007), Competencias básicas en Ciencias de la Naturaleza, Salamanca: Alianza Editorial.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; Gonzalez, T. (2001): Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall.

---

Parasuraman A. et al. (1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.

Pérez Gómez, A. (2007), La naturaleza de las competencias básicas y sus aplicaciones pedagógicas, Cuadernos de Educación 1, Consejería de Educación de Cantabria.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007): Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

Pérez, P. y Zayas, F. (2007), Competencia en comunicación lingüística, Salamanca: Alianza Editorial.

Perrenoud, P. (2004), Diez nuevas competencias para enseñar, Graó, Barcelona.

Puig, J.M. y Martín, X. (2007), Competencia en autonomía e iniciativa personal, Salamanca: Alianza Editorial.

Rico, L. (2008), Competencias matemáticas desde una perspectiva curricular, Salamanca: Alianza Editorial.

Udaondo, M. (1992): Gestión de Calidad. Madrid. Díaz de Santos.

VVAA. (2002): Herramientas para la calidad. AEC

Sanmartí, N.(2007), Evaluar para aprender, Colección Ideas Claves, Graó, Barcelona.

Zabala, A. y Arnau, L. (2007), Cómo aprender y enseñar competencias, Colección Ideas Claves, Graó, Barcelona.

## **Webgrafia**

EFQM - Introducción a la Excelencia [Disponible en (2/05/2013)]:  
<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

Moreno, J. I. (2007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia.  
[Disponible (14/05/2013)]:  
[http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM\\_def.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf)

Ministerio de educación pública (2006). Guía de autoevaluación para la administración pública. [Disponible (14/05/2013) ]:  
[http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt/Monografias/parrafo/011111111119/text\\_es\\_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/011111111119/text_es_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf)